

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

LUANA ALINE TAUBE FLORENTINO DA SILVA

A CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO
PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO SEGUNDO
SETOR: DA TEORIA À PRÁTICA

CURITIBA
2014

LUANA ALINE TAUBE FLORENTINO DA SILVA

A CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO
PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO SEGUNDO
SETOR: DA TEORIA À PRÁTICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito do curso de graduação em
Comunicação Social com Habilitação em
Relações Públicas Universidade Federal do
Paraná sob a orientação da Profª Drª Gláucia da
Silva Brito

CURITIBA
2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL
DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**


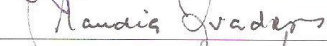

NOME DA ALUNA: LUANA ALINE TAUBE FLORENTINO DA SILVA

TÍTULO: "A CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS
NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SUSTENTABILIDADE NO SEGUNDO
SETOR: DA TEORIA À PRÁTICA".

LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:

Sede do Departamento de Comunicação Social da UFPR,
realizada na sala 02 do DECOM, no dia 03/12/14, às 18h30

BANCA EXAMINADORA	NOTA
GLÁUCIA DA SILVA BRITO (ORIENTADORA)	100
CLÁUDIA IRENE DE QUADROS	100
DIEGO BAPTISTA (CONVIDADO)	100
MÉDIA FINAL:	100

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
GLÁUCIA DA SILVA BRITO (ORIENTADORA)	
CLÁUDIA IRENE DE QUADROS	
DIEGO BAPTISTA (CONVIDADO)	

Curitiba, 03 de dezembro de 2014.

Curitiba, 10 de Novembro de 2014

*“Toda indignação é louvável,
mas só é útil quando se traduz em ações concretas”
Aroldo Dutra Dias*

Ao meu amado pai que sempre me apoiou em tudo que já fiz e é meu porto-seguro nesta vida.

A minha querida, afetuosa, amiga e dedicada mãe que sempre está presente nos melhores e piores momentos.

Aos meus amados tios Charles e Samanta que estão sempre de braços abertos para me receber e ajudar.

AGRADECIMENTOS

À minha professora orientadora Glaucia Silva Brito, pela orientação e incentivo ao longo do semestre.

Ao meu pai que participou de todo este processo, estando ao meu lado desde quando comecei estudar para o vestibular até agora, sendo quem tornou possível minha vinda e permanência em Curitiba por todos estes anos, e a quem devo toda minha graduação. Seu amor e sua presença - ainda que fisicamente distante – foram absolutamente imprescindíveis para que eu conseguisse chegar até aqui.

A minha mãe que comemorou comigo cada uma de minhas conquistas e alegrias, que me apoiou em todos os momentos difíceis com palavras de carinho e motivação, orações dedicadas e pensamentos positivos. Mais que uma mãe, tenho nela também uma grande amiga, com quem sei que posso sempre contar.

Aos meus tios Charles e Samanta Taube, presentes desta vida, que estiveram prontos para me ajudar de todas as formas possíveis e estenderam a mão todas as vezes que precisei.

Ao meu grande amigo Aditya Jagannathan que me ajudou muito no último semestre da faculdade e que, mesmo de longe, esteve sempre pronto para confortar-me com suas palavras amigas e incentivar-me com sua positividade e boa-vontade.

Ao Diego Baptista que me sugeriu materiais importantes para a construção deste trabalho, com quem tenho tido a sorte de trabalhar e a oportunidade de aprender muito.

RESUMO

Este trabalho trata da questão do planejamento da Comunicação e Sustentabilidade no segundo setor. Objetiva-se, através da revisão bibliográfica, entender qual é o cenário no qual atuam as organizações brasileiras do setor no século XXI, identificar quais são as principais motivações e pressões sociais presentes, verificar a possível contribuição do profissional de Relações Públicas neste processo e finalmente elaborar um guia que possa contribuir para a atividade do profissional de comunicação, que contenha o passo a passo do planejamento da comunicação e sustentabilidade. O trabalho tem como objetivo geral o planejamento da Comunicação e Sustentabilidade para uma empresa real de Curitiba – a Argapoli - traduzindo para a prática os conhecimentos adquiridos através do estudo teórico.

Palavras chaves: Relações públicas; Responsabilidade social empresarial; Planejamento da Comunicação e Sustentabilidade;

ABSTRACT

This essay is about the Communication and Corporate Sustainability Planning in the second sector. It aims, through literary review, understand the current scenarios in which the Brazilian organizations of the sector operate in the 21st century, identify what are the main existing motivations and social pressures, verify the possible contribution of the Public Relations professional in this process and finally elaborate a guide that can contribute to the activity of the communication professional, containing the step by step of the communication and sustainability planning. The essay has as the general objective the communication and sustainability planning for a real company from Curitiba – Argapoli – translating into practice the knowledge acquired through the study of the theory.

Key Words: Public Relations; Corporate Social Responsibility; Strategic Planning; Communication Plan and Sustainability;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – LAYOUT DO WEBSITE ATUAL DA EMPRESA ARGAPOLI

FIGURA 02 – QUADRO DE VANTAGENS DOS PRODUTOS ARGAPOLI

FIGURA 03 – PÁGINA DO FACEBOOK DA EMPRESA ARGAPOLI

FIGURA 04 – MATERIAL DE DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS ARGAPOLI

FIGURA 05 – MATERIAL DE DIVULGAÇÃO ARGAPOLI 2

FIGURA 06 – FOTO DE EXPOSITOR ARGAPOLI EM LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

FIGURA 07 – EXPOSITOR DO PRODUTO ARGAPOLI PEQUENOS REPAROS

FIGURA 08 – NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA DOS VALORES ARGAPOLI

FIGURA 09 – STAKEHOLDERS ARGAPOLI

FIGURA 10 – PROJETO CAMBIO VERDE CURITIBA

FIGURA 11 – VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO E OS STAKEHOLDERS

FIGURA 12 NEWSLETTER MODELO – PARTE 1

FIGURA 13 - NEWLETTER MODELO – PARTE 2

GRÁFICO 01 – COMO DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS AVALIAM SEUS CONHECIMENTOS SOBRE SUSTENTABILIDADE

GRÁFICO 02 – COMO DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS AVALIAM SEUS CONHECIMENTOS SOBRE SUSTENTABILIDADE

TABELA 01 – VISÃO TRADICIONAL X VISÃO AMPLIADA DOS STAKEHOLDERS

TABELA 02 – ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

TABELA 03 – SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

TABELA 04 – ESTUDO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS

TABELA 05 – COMUNICAÇÃO X SUSTENTABILIDADE EM 3 DIMENSÕES

TABELA 06 – CONTEÚDO PARA O WEBSITE

TABELA 07 – IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
1 INTRODUÇÃO	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 O CONCEITUAÇÃO – O QUE É DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	10
2.2 O DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE NO MUNDO	12
2.3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO BRASIL.....	17
2.4 AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES QUE LEVAM ORGANIZAÇÕES DO SEGUNDO SETOR A DESVELAREM ATENÇÃO AO TEMA DA SUSTENTABILIDADE	19
2.5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS	24
2.6 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A SUSTENTABILIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	27
2.7 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE	29
3. PASSO A PASSO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA IMPLEMENTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS PELO RELAÇÕES PÚBLICAS	32
3.1 PASSO 1: CONSCIENTIZAÇÃO E BUSCA DA ADESÃO DOS LÍDERES	32
3.2 PASSO 2: COLETA DE INFORMAÇÕES E ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO	33
3.3 PASSO 3: ELABORAÇÃO OU REELABORAÇÃO OU REVISÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES DE FORMA RESPONSÁVEL.....	34
3.3.1 Missão	35
3.3.2 Visão	36
3.3.3 Valores	37
3.4 PASSO 4: MAPEAMENTO E ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	37
3.5 PASSO 5: ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO VISANDO RESOLVER PROBLEMAS E APROVEITAR OPORTUNIDADES	40
3.6 PASSO 6: COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	41

3.7 PASSO 7: DEFINIÇÃO DO PROCESSO AVALIAÇÃO E CONTINUIDADE DO PLANEJAMENTO	42
4 METODOLOGIA	44
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	44
4.2 LOCAL DA PESQUISA – A ARGAPOLI.....	44
4.3 TÉCNICA DE PESQUISA	45
5 RESULTADOS.....	47
5.1 PASSO 1: CONSCIENTIZAÇÃO E BUSCA DA ADESÃO DOS LÍDERES	47
5.2 PASSO 2: COLETA DE INFORMAÇÕES E ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	48
5.2.1 Os indicadores Ethos	49
5.2.2 Resultado da aplicação dos indicadores ethos	50
5.2.2.1 Dimensão Visão e Estratégia	51
5.2.2.2 Dimensão Governança e gestão	51
5.2.2.3 Dimensão Social.....	53
5.2.2.4 Dimensão Ambiental	55
5.2.3 Resultado do diagnóstico dos meios de comunicação utilizados	55
5.2.3.1 Website	55
5.2.3.2 Página do Facebook.....	58
5.2.3.3 E-mail	Erro! Indicador não definido.
5.2.3.4 Material de divulgação.....	60
5.2.3.5 Expositores.....	61
5.3 PASSO 3: Elaboração ou Reelaboração ou revisão da Missão, visão e valores e SER.....	63
5.4 PASSO 4: MAPEAMENTO E ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	65
5.5 PASSO 5: ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO VISANDO RESOLVER PROBLEMAS E APROVEITAR OPORTUNIDADES	69
5.5.1 Ações de Curto Prazo	69
5.5.1.1 Redução da pegada ecológica	69
5.5.1.2 Seleção dos fornecedores.....	71
5.5.1.3 Contratação de jovem aprendiz.....	73
5.5.1.4 Programas de Incentivo a educação	73
5.5.1.5 Reunião mensal com equipe	74
5.5.1.6 Evento de fim de ano.....	74

5.5.2.1 Análise do ciclo de vida do produto	75
5.5.2.2 Tornar-se membro do Instituto Ethos ou outra instituição especializada em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.....	77
5.5.3 Ações de Longo Prazo	77
5.5.3.1 Divulgação de relatório anual de prestação de contas	77
5.5.3.2 Projeto “Construindo Sonhos”	78
5.6 PASSO 6: COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	78
5.6.1 Veículos de Comunicação	79
5.6.1.1 Website	80
5.6.1.2 Página do Facebook.....	82
5.6.1.3 Newsletter	83
5.6.1.4 Criação de Jornal Mural	85
5.6.1.5 Criação de caixa de sugestões para colaboradores.....	86
5.7 PASSO 7: DEFINIÇÃO DO PROCESSO AVALIAÇÃO E CONTINUIDADE DO PLANEJAMENTO	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da contribuição do profissional de Relações Públicas no processo de implementação da sustentabilidade no segundo setor, na busca por empresas que sejam mais éticas e mais responsáveis níveis, conhecidos também por tripé da sustentabilidade: Econômico, social e ambiental, ou também chamados de lucro, pessoas e planeta.

O status quo em que as empresas e corporações estão inseridas no século XXI, bem como as pressões que o meio e os diferentes públicos exercem sobre elas, em muito diferem da realidade nas quais tais instituições atuavam no século IX e XX. O forte processo de globalização que se intensificou nas últimas décadas modificou - e continua modificando - em vários aspectos o cenário mundial. A enorme e crescente competitividade enfrentada pelas organizações do segundo setor na oferta de produtos e serviços, por exemplo, nunca foi tão intensa, em nenhum outro momento da história.

A sociedade como um todo - assim como suas prioridades e sua agenda - tem se modificado com o passar do tempo, em um processo sociológico natural. Conseqüentemente, todos os atores que a compõe, também estão inseridos nesta modificação, atuando de forma ativa neste contexto de transição.

Assuntos como a proteção ambiental, o respeito às comunidades, a diminuição da desigualdade social, o aprimoramento da educação, o melhoramento da qualidade de vida e a necessidade da busca por modelos econômicos que permitam o desenvolvimento sustentável tem estado cada vez mais presentes na agenda mundial. Tais discussões podem ser observadas em iniciativas mundiais de grande relevância para a humanidade como a Declaração do Milênio das Nações Unidas, O Pacto Global, A carta da Terra, entre outras.

Marco França (2007) sugere que tais preocupações possam ter tomado espaço mais relevante na sociedade mundial quando os indivíduos e atores sociais deram-se conta de que, apesar do grande desenvolvimento econômico verificado nos últimos dois séculos, o modo de produção capitalista não conseguiu sucesso de mesma proporção na resolução de problemas graves da humanidade,

Dentre os problemas que esse autor destaca encontram-se a a degradação crescente do meio ambiente, as mudanças climáticas, a fome, doenças, guerras, a

utilização de mão de obra escrava, o desemprego, a desigualdade social, entre outros. Este cenário impulsionou a observação da necessidade de se pensar em um novo modelo de desenvolvimento que abarcasse tais questões de modo a tentar, finalmente, superá-las.

A partir de então, o debate em torno da necessidade de todos os setores e atores sociais se unirem em favor de causas comuns foi ampliado. Como resultado, intensificou-se também a cobrança social e o interesse do segundo setor por temas como a Ética nos Negócios, a Responsabilidade Social Corporativa, a prática da Sustentabilidade pelas empresas e outros termos que apesar das diferentes nomenclaturas prezam pela urgência da transição para novas lógicas de organização e produção que favoreçam modelos de desenvolvimento mais justos e sustentáveis.

Tal movimento pode ser observado tanto nas próprias organizações, como nas instituições de ensino, no setor acadêmico, na discussão política, nos órgãos públicos, nas organizações da sociedade civil (as ONGs), nas entidades de classe, nos órgãos de representação e, principalmente, na maior conscientização dos indivíduos, que ao modificarem seus comportamentos, prioridades e exigências, afetam todo o sistema de interações sociais. (FRANÇA, 2007).

As empresas são atores sociais que afetam e são afetados diretamente por diferentes públicos. A própria existência da organização só é possibilitada na medida em esta têm consumidores para seus serviços e/ou produtos e pessoas dispostas a prover mão de obra. Portanto, é diretamente afetada a partir do momento em que o indivíduo ou grupo consumidor passa a ter novos critérios de consumo e novas exigências e expectativas em relação ao empregador, podendo optar por prestar seus serviços a outras organizações. É neste cenário de interações diversas e complexas que atuam as empresas do século XXI, que tem passado por um momento de reestruturação, e reavaliação de seus valores, atividades, sistemas e processos.

Savits e Weber (2007) acreditam que apesar de as empresas e seus diferentes públicos de interesse apresentarem crescente interesse a respeito do tema da Responsabilidade Social Corporativa e do Desenvolvimento Sustentável, ainda existe uma grande dificuldade no que concerne o paradoxo Competitividade x Pressão social e ambiental. Os autores evidenciam que, ao mesmo tempo em que existe uma cobrança geral por empresas justas, que possuam projetos de

responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, existe também a antiga e intensa cobrança pela geração de lucro, podendo haver aí um sério e problemático conflito de interesses. E ainda ressaltam outros problemas e desafios encontrados nesta área, como o fato de que o próprio consumidor nem sempre está disposto a optar por aqueles oferecidos por uma organização responsável no momento da decisão de compra (seja de produtos ou serviços), quando outras empresas menos responsáveis oferecem equivalente similar e mais barato, assim como outros públicos muitas vezes não apresentam boa-vontade e apoio a tais propostas.

Ao observar o cenário nacional, França (2007) observa certa falta de informação a respeito do assunto. Muitas vezes os termos Responsabilidade Social Corporativa e a Sustentabilidade não são entendidos em toda sua significância por dirigentes e líderes empresariais, sendo reduzidos ao Marketing Empresarial e caindo no problema do Greenwashing¹ – termo que será explicado adiante– ou sendo reduzidos de forma simplista e equivocada a filantropia empresarial.

É comum que empresas abordem o assunto em discussões públicas, utilizem o tema em suas propagandas corporativas e até demonstrem interesse pela questão, no entanto, a maior parte ainda acaba realizando ações isoladas e sem sistematização, e são poucas as organizações que se comportam de maneira integralmente responsável tendo a sustentabilidade consolidada como modelo de gestão, seguindo critérios estabelecidos em acordos globais, e levando em consideração as três dimensões fundamentais: Social, ambiental e econômica (ELKINGTON, 1994).

Os fatos apresentados acima conduziram a reflexão a respeito do tema da Responsabilidade Social Corporativa e produziram interesse para o desenvolvimento da pesquisa, na medida em que uma das funções mais importantes do profissional do Relações Públicas é a de se responsabilizar pelo benefício comum, e estudos mais completos, que sejam capazes de gerar melhores práticas neste campo, significam benefícios diretos a sociedade.

Tem-se como objetivo geral deste trabalho o de realizar o planejamento da Comunicação e Sustentabilidade para uma pequena empresa de Curitiba-PR, evidenciando a possibilidade de o trabalho do profissional de Relações Públicas contribuir para a modificação de posicionamentos e processos existentes, bem como

¹ O termo greenwashing será explicado no capítulo primeiro deste trabalho.

para a implementação de ações através do planejamento estratégico que, na medida do possível, tornem empresa mais responsável e sustentável.

Os objetivos específicos são os de fazer a contextualização histórica do tema e apresentação dos desafios; identificar principais razões que motivam a implementação da Responsabilidade Social e Sustentabilidade em uma organização; verificar a convergência entre a atividade do Relações Públicas, o campo da comunicação e área da sustentabilidade; formular, após o estudo teórico, um guia a ser seguidos pelo profissional de Comunicação neste processo e colocar em prática através da elaboração de planejamento da comunicação e sustentabilidade para empresa Argapoli.

Para tanto esta pesquisa foi estruturada em cinco partes:. A primeira consiste na revisão da literatura, para explanação do tema. Estão contidas nesta parte a contextualização histórica e a evolução do debate em torno do desenvolvimento sustentável e da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil e no mundo, assim como a abrangência dos termos e conceitos utilizados na área; a relação do profissional de relações públicas com o tema e o seu papel no engajamento dos stakeholders; a convergência entre os campos da comunicação e da sustentabilidade; as principais motivações para uma empresa aderir o modelo de desenvolvimento sustentável; e a importância do planejamento estratégico para tal processo;

A segunda parte já é um resultado do estudo teórico realizado, e consiste na elaboração de um passo a passo para a implementação consistente dos preceitos da sustentabilidade e da responsabilidade social em uma organização.

Na terceira parte deste trabalho serão apresentadas as metodologias e tipos de pesquisas a serem utilizadas para que a proposta teórica seja posta em prática, bem como a empresa para a qual o plano será elaborado.

Já na quarta parte, que consiste na etapa prática do trabalho, será realizada a aplicação do passo a passo, com o uso de diferentes instrumentos e ferramentas considerados adequados para este caso pelo profissional de Relações Públicas.

Por último, a quinta parte é o momento das considerações finais, durante as quais serão relatadas as conclusões alcançadas através desta experiência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFININDO CONCEITOS: O QUE É DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Segundo França (2007), apresentar a definição dos termos presentes no título deste capítulo não é uma tarefa fácil, pois ao serem consultadas diferentes fontes bibliográficas, verifica-se uma falta de alinhamento no que tange a conceituação teórica e uma constante sobreposição de significâncias de termos relacionados ao comprometimento ambiental, social e econômico empresarial. Dentre os termos que buscam conceituar e delimitar o tema “sustentabilidade” França (2007) destaca os seguintes como os mais utilizados na literatura: “desenvolvimento sustentável empresarial”, a “sustentabilidade empresarial”, a “Responsabilidade Social Empresarial”, a “Responsabilidade Social Corporativa”, a “Ética nos negócios”, a “Ética Empresarial”, a “Teoria dos Stakeholders” e o “Investimento Social Privado”.

Salienta-se que apesar de cada um dos conceitos apresentarem especificidades, não é incomum verificar sobreposições de significado e, diante disto, entende-se que para este momento o intuito maior está em buscar a aplicação prática dos conceitos. Sendo assim, para esta pesquisa optou-se em utilizar, principalmente, os termos “Responsabilidade Social Empresarial” (RSE) e “Sustentabilidade”, os quais serão descritos, sequencialmente, a seguir.

De acordo com o Instituto Ethos (2013, p.16), RSE consiste na:

Relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e no estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Já para Ashley (200, P.2) a Responsabilidade Social Empresarial consiste no

[...] Compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico, agindo proativa e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas em relação a ela.

O termo sustentabilidade surge a partir da idéia de “desenvolvimento sustentável”, que segundo definição da ONU – Organização das Nações Unidas -, publicada no Relatório de Brundtland, é aquele que “atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem a suas necessidades e aspirações.

O inglês John Elkington, fundador da consultoria empresarial SustainAbility, formulou o conceito do tripé da sustentabilidade, conhecido como “The Triple Bottom Line”, o qual contempla “Três Ps”: People, Planet, Profit. Em português eles podem ser traduzidos para PPL: Pessoas, planeta e lucro. De acordo com o autor para que seja sustentável uma organização precisa ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável (ELKINGTON, 1994)

Já o presidente da consultoria americana “Sustainable Business Strategies” Andrew W. Savitz define sustentabilidade como “o ponto de intersecção entre os negócios e os interesses da sociedade e do planeta”. (GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE CEBDS, 2008 p. 16)

Apresenta-se, ainda a definição do presidente do grupo Santander Brasil Fábio Barbosa que, de forma simples e de fácil compreensão, define a existência de sustentabilidade quando aplicada para o alcance de três certos: “dar certo fazendo a coisa certa do jeito certo”. (GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE CEBDS, 2006 p. 16)

Através de tais definições é possível perceber que a sustentabilidade vai muito além de ações específicas ou campanhas corporativas isoladas, sendo esta um princípio norteador para todos os processos empresariais, que deve servir como guia para todas as decisões corporativas. Ainda segundo o Guia de Comunicação e Sustentabilidade, proposto pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável a sustentabilidade é:

[...] entendida no ambiente corporativo como fator estratégico para a sobrevivência dos negócios, é bem mais que um princípio de gestão ou uma nova onda de conceitos abstratos. Representa um conjunto de valores e práticas que deve ser incorporado ao posicionamento estratégico das empresas para definir posturas, permear relações e orientar escolhas. Só depois espera que esteja presente nos discursos proferidos pelos porta-vozes. (GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE CEBDS, p. 14)

Destaca-se a definição acima, pois como pode ser observado pelo CEBDS é obrigação do profissional da Comunicação garantir que a ação esta sendo realizada anteriormente e recebendo maior ênfase do que a comunicação da ação, para que a empresa mantenha sempre a credibilidade perante seus públicos.

Apesar da existência de definições para os termos “Responsabilidade Social Empresarial” e “Sustentabilidade”, na prática pode tornar-se difícil estabelecer a diferença entre ambos os termos.

As diferenças entre os dois termos tem sido debatidas por um longo período de tempo. [...] Alguns simplesmente dizem que Sustentabilidade é um componente da Responsabilidade Social Empresarial, e que ambos não são mutuamente excludentes, enquanto outros dizem que a RSE é uma das letras em PPL – Pessoas, planetas e Lucro – outra referência a sustentabilidade. Enquanto outros ainda afirmam não haver diferença entre os dois, podendo usar-se qualquer um deles indistintamente. (MILLAR, 2000, p. 14)

Diante do exposto, para este trabalho serão considerados os conceitos anteriormente apresentados, entendendo desta forma que a busca pela Sustentabilidade seria uma consequência da Responsabilidade Social Empresarial. Ou seja, uma empresa que é socialmente responsável preocupa-se e leva em consideração os preceitos da sustentabilidade nos âmbitos econômico, social e ambiental durante a execução e o planejamento de todas suas atividades.

2.2 O DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE NO MUNDO

É difícil estabelecer cronologicamente o momento da história no qual os assuntos relacionados ao desenvolvimento sustentável nas empresas e a responsabilidade social empresarial passaram a existir. Isso porque “práticas que promovem certos aspectos da sustentabilidade estão por aí há muito tempo. Algumas empresas notáveis sempre procuraram comportar-se de maneira responsável em relação a seus recursos e impactos”. (SAWITZ E WEBER, 2007, p. 47).

No entanto os temas tratados pelo que hoje é denominado sustentabilidade, anteriormente eram apresentados de forma isolada e sem sistematização, cenário que se transformou apenas na última década do século XX:

Todas as empresas gostariam de afirmar que seus produtos e serviços oferecem benefícios positivos à comunidade e, nesse sentido, a ideia de que as empresas são responsáveis perante a comunidade não é de modo algum nova. Porém, até a década de 90, apenas um punhado de empresas encaravam os benefícios sociais como componente explícito de sua abordagem gerencial geral. (SAVITZ e WEBER, 2007, p.49).

Mesmo na década de 1920 nos Estados Unidos, já podiam ser observadas diversas empresas que investiam altas quantias no desenvolvimento das comunidades próximas, ou mesmo em ações filantrópicas. (SAVITZ e WEBER, 2007).

Hoje, porém, com o amadurecimento do debate e da construção terminológica adequada, a filantropia empresarial (também chamada de investimento social privado) apesar de fazer parte da responsabilidade social, não é sinônimo da última. Enquanto o investimento social privado consiste na transferência de recursos para investimentos sociais - sejam eles projetos sociais específicos ou por meio de fundações e institutos criados para tal fim - a Responsabilidade Social vai muito além disso, tendo relação com o posicionamento estratégico, como observado no capítulo anterior.

Foi também observado que o conceito de sustentabilidade empresarial é amplo e se dá em três níveis: O econômico, o social e o ambiental. No entanto antes de John Elkington (1991) propor tal definição e correlacionar os três aspectos, iniciativas relacionadas a cada um deles de forma específica já eram comuns.

Para que seja possível uma análise histórica do assunto, serão aqui utilizados dados fornecidos pela publicação “Guia de Comunicação e Sustentabilidade” do CEBDS, que compilou em uma linha do tempo os acontecimentos importantes para o desenvolvimento da ideia da sustentabilidade na sociedade em geral e no âmbito empresarial.

O termo “Responsabilidade Social Empresarial” é mais antigo do que o termo “sustentabilidade”, e já era debatido em universidades americanas desde o ano de 1950 (CEBDS, 2007).

Mais tarde, nos anos 60, foi bastante relevante a publicação do livro “primavera silenciosa” de Rachel Carson, que propôs reflexões profundas a cerca do sistema e modelo de produção e desenvolvimento vigente na época. Segundo Carson (1962, p. 14) era aquela “uma era dominada pela indústria, na qual o direito de fazer um dólar, custasse o custasse, era raramente questionado”. Evidenciou ainda a autora de forma enfática e fazendo referência a um famoso poema americano que:

Nós estamos agora onde duas estradas divergem. [...] A estrada pela qual temos viajado é ludibriosamente fácil, uma rodovia lisa na qual progredimos em alta velocidade, mas que termina em desastre. Já a outra estrada nos oferece a última e única chance de alcançar um destino que garante a preservação do planeta Terra. (CARSON, 1962, P.143).

Praticamente dez anos mais tarde, em 1972, na Suécia, acontecia a Conferência de Estocolmo, que visava conscientizar e engajar as nações em favor de um novo modelo de desenvolvimento que garantisse a perpetuação da espécie humana e a proteção do planeta, de forma sustentável. Apesar do empenho na busca por soluções para o esgotamento dos recursos naturais, os países em desenvolvimento – entre eles o Brasil – defendiam a prioridade do crescimento econômico no lugar das políticas ambientais.

Em 1974 foi criado o Greenpeace, cujo objetivo era e ainda é o de defender o meio ambiente das agressões sofridas e conscientizar o mundo a respeito da grave situação na qual o planeta se encontra. A ONG teve crescimento vertiginoso - apenas cinco anos depois de sua criação já tinha escritórios em sete países do mundo, e em 2007 a organização já contava com escritórios em 42 países e mais de 2,8 milhões de colaboradores espalhados pelo mundo.

Foi somente na próxima década, em 1980, que foi criado o termo “Sustentabilidade” por Lester Brown, fundador do “Instituto das políticas da terra”.

Em 1987, a primeira ministra da Noruega, Gro Brundtland, publicou o chamado “Relatório Brundtland”, que propunha uma série de medidas a serem tomadas pelos países em prol do desenvolvimento sustentável; em 1988 o Pnuma (Programa das Nações Unidas para o meio ambiente) e a Organização Meteorológica Mundial criaram o IPCC – Painel Intergovernamental sobre mudanças climáticas, que fornecia diversas e amplas informações com o objetivo de possibilitar o entendimento das mudanças climáticas.

No ano de 1992, aconteceu no Rio de Janeiro o evento internacional de importância mundial Rio-92 – conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e desenvolvimento. Este evento foi fundamental para a elaboração do Protocolo de Quioto – documento que propõe a diminuição da emissão de gases causadores do efeito estufa e foi assinado por diversos países em 1997 - e a Agenda 21 – que objetivava colocar em pauta a necessidade de os diferentes países e seus governos, ONGs, empresas e outros atores sociais cooperarem para o estudo e elaboração de soluções para os problemas socioambientais de nível local e global.

Logo em seguida, em 1993 a UNU realizou a conferência mundial sobre Direitos Humanos, que teve a participação de 171 países que se comprometeram com a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

No ano de 1999 foi criado nos Estados Unidos o Índice Dow Jones de sustentabilidade:

O primeiro índice global de ações composto por companhias consideradas social e ambientalmente responsáveis, o DJSI tem o objetivo de orientar a alocação de recursos pelos gestores globais, estimulando a responsabilidade ética corporativa e o desenvolvimento sustentável. (BARBOSA, EXAME, 2013).

Ainda no mesmo ano, em 1999, foi realizado o Fórum econômico mundial, no qual Kofi Annan, o ex-secretário geral das Nações Unidas, lançou o Pacto Global ² desafiando líderes empresariais de todo o mundo a adotarem em suas práticas corporativas e individuais o apoio a políticas públicas apropriadas. O pacto, que visava mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores das áreas de Direitos Humanos, meio ambiente e trabalho na busca de um mercado global mais inclusivo e igualitário, propõe dez princípios que devem nortear as ações de organizações responsáveis, sendo eles:

- 01) As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e
- 02) Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
- 03) As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- 04) A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- 05) A abolição efetiva do trabalho infantil; e
- 06) Eliminar a discriminação no emprego.

² Disponível em <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/70/O-que-eh>>. Acesso em: 20/10/2014.

- 07) As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
- 08) Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;
- 09) Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
- 10) As empresas devem combater a corrupção em todas as — suas formas, inclusive extorsão e propina.

Já em 2000, a cúpula do milênio da ONU definiu as metas específicas que todos os países participantes da ONU deveriam empregar esforços para atingir até o ano de 2015. Os objetivos traçados foram: Acabar com a fome e a miséria; educação básica de qualidade para todos; igualdade entre sexos e valorização da mulher; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde das gestantes; combater a AIDS, a malária e outras doenças; qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

Em 2002, dez anos depois da Rio-92, aconteceu em Johannesburgo a Rio+10, com objetivo de avaliação das metas propostas no evento anterior e a implementação da Agenda 21.

Um ano depois no Equador houve o estabelecimento dos “Princípios do Equador” pelo Banco Mundial e IFC – International Finance Corporation, que juntamente e bancos privados estabeleceram critérios de análise de risco socioambiental para o financiamento de projetos superiores a 50 milhões de dólares (que em 2006 foi diminuído para 10 milhões).

Já em 2010, foi publicada a ISO26000, a primeira norma internacional de responsabilidade social, que traça diretrizes para que empresas implantem e desenvolvam políticas baseadas na sustentabilidade em suas atividades.

Não estão listadas aqui todas as iniciativas, ações e eventos relevantes para , o amadurecimento dos conceitos da sustentabilidade e da RSE, no entanto o objetivo era o de citar alguns dos mais importantes, que certamente contribuíram para o aumento da importância e atenção desvelada ao assunto por todos os setores da sociedade.

2.3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO BRASIL

No Brasil assuntos relacionados à Responsabilidade Social Empresarial e a Sustentabilidade passaram a ser discutidos com maior frequência e intensidade no final da década de 1990, como será relatado a seguir.

Em 1981 houve a criação da lei 6.938/81³, uma das primeiras iniciativas a instituir legalmente a política nacional do meio ambiente, com o objetivo de preservar, melhorar e recuperar os danos causados, tornando possível a perpetuação do desenvolvimento econômico, garantindo interesses da segurança nacional e protegendo a vida humana.

No mesmo ano aconteceu também a fundação do Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, que existe até hoje, sendo esta uma organização da sociedade civil fundada em 1981 por, entre outros, o sociólogo Herbert de Souza. O Ibase tem como objetivo a radicalização da democracia e a afirmação de uma cidadania ativa. A missão do instituto é a de “Aprofundar a democracia, seguindo os princípios de igualdade, liberdade, participação cidadã, diversidade e solidariedade.”⁴

Em 1992 foi criada a FBDS, que também existe até hoje e tem a missão de:

Difundir as melhores práticas de meio ambiente e sustentabilidade e influenciar os nossos públicos de interesse por meio da geração de conhecimento, contribuição na formulação de políticas públicas e realização de projetos de consultoria.⁵

Três anos depois foi fundada a GIFE – Grupo de instituições, fundações e empresas, que reúne empresas que fazem investimento social privado – ou seja, como observado anteriormente, dedicam parte de seus lucros a filantropia seja ela por terceiros ou por formação de institutos ou projetos próprios.

Mais tarde, em 1991, foi fundado o CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável,

³ A lei pode ser acessada através do website: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm>. Acesso em: 05/10/2014.

⁴ Disponível em: <<http://www.ibase.br/pt/quem-somos/>>. Acesso em: 25/09/2014.

⁵ Disponível em: <http://www.fbds.org.br/article.php3?id_article=9>. Acesso em: 25/09/2014.

Uma associação civil sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável, nas empresas que atuam no Brasil, por meio da articulação junto aos governos e a sociedade civil além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais do tema.⁶

A CEBDS foi responsável pela publicação, em 2008, do Guia de Comunicação e Sustentabilidade, que será amplamente utilizado neste trabalho durante o planejamento de ações estratégicas para a empresa Argapoli, que será apresentada a seguir.

No mesmo ano de criação da organização, em 1997, foi também instituída a agenda 21 brasileira pela Comissão de Política e Desenvolvimento, que consiste em

Um processo e instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável e que tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico. O documento é resultado de uma vasta consulta à população brasileira, sendo construída a partir das diretrizes da Agenda 21 global. Trata-se, portanto, de um instrumento fundamental para a construção da democracia participativa e da cidadania ativa no País.⁷

No ano seguinte aconteceu a fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma das organizações da sociedade civil brasileira que trabalha com o objetivo de “informar as empresas de um movimento, que estava tomando corpo no mundo, chamado responsabilidade social corporativa. Em outras palavras, isto significava que as empresas precisavam ampliar seu papel na sociedade para além de gerar emprego e renda” (GONZALES, 2013).

O Instituto tem sido um dos pioneiros na instauração do debate da Sustentabilidade no Brasil, e foi responsável por desenvolver, no ano de 2000, um instrumento nacional de avaliação das práticas socialmente responsáveis nas organizações: os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, que três anos mais tarde foi reformulado recebendo o nome de “Indicadores Ethos para Negócios Socialmente Responsáveis”, e também será o instrumento utilizado neste trabalho para a realização do diagnóstico empresarial.

⁶ Disponível em: <<http://cebds.org.br/sobre-o-cebds/quem-somos/>>. Acesso em: 25/09/2014

⁷ Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira>>. Acesso em: 15/10/2014.

Em 2003 mais uma instituição importante foi fundada: O CES – Centro de Estudos em Sustentabilidade que

[...] nasceu da necessidade premente de empresas, seus financiadores, acionistas, dirigentes, seguradores, consultores e auditores em entender, medir e avaliar riscos e oportunidades associados a áreas de impacto aparentemente não-financeiras, como meio ambiente, responsabilidade social e governança corporativa. Sua missão é contribuir para a implementação do desenvolvimento sustentável em suas várias dimensões – equidade, justiça social, equilíbrio ecológico e eficiência econômica, através do estudo e da disseminação de conceitos e práticas.⁸

Ainda neste mesmo ano, em 2005, foi lançado o ISE – Índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa que “busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações.”⁹

Em 2012, ocorreu no Brasil a Rio + 20, conferência das nações unidas sobre o desenvolvimento sustentável, realizada de 13 a 22 de Junho e contribuiu para o desenvolvimento da agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas.

Ao analisarem-se os dados apresentados neste capítulo, é possível perceber o *boom* ocorrido na década e o interesse crescente a cerca do tema. Desde então, nenhuma das organizações aqui citadas deixou de existir, e todas têm crescido e colaborado para o avanço das questões da sustentabilidade no Brasil.

2.4 AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES QUE LEVAM ORGANIZAÇÕES DO SEGUNDO SETOR A DESVELAREM ATENÇÃO AO TEMA DA SUSTENTABILIDADE

Nos capítulos anteriores foram observados os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade e outros termos importantes relacionados ao assunto. Em seguida foi realizada uma contextualização histórica que apresentou fatos, eventos e a fundação de instituições importantes no decorrer dos anos que

⁸ Disponível em: < <http://eaesp.fgvsp.br/ensinoeconhecimento/centros/ces>>. Acesso em: 25/09/2014.

⁹ Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>>. Acesso em: 25/09/2014.

contribuíram para o avanço das práticas de sustentabilidade e responsabilidade empresarial no Brasil e no mundo.

O objetivo agora, neste capítulo, é o de observar-se então qual é a razão pela qual uma organização interessa-se - ou deveria interessar-se - pelo assunto e pela implementação dos princípios em suas atividades empresariais.

É importante lembrar, antes de tudo, que as empresas são atores sociais muito relevantes na realidade deste século, e que só existem na medida em que a sociedade e o planeta fornecem matéria prima (seja ela humana ou de insumos naturais) e consome seus produtos ou serviços - caso contrário perderia sua razão e viabilidade. Desta forma, estas organizações, ainda que sejam do segundo setor e objetivem o lucro, precisam assumir para com esta mesma sociedade e planeta que permitem sua existência uma postura justa e responsável, comportando-se de maneira ética (FRANÇA, 2007).

De acordo com o Dicionário de Comunicação, ética empresarial pode ser definida como o

[...] conjunto de intenções e premissas que norteia as ações e compromissos a serem implementados em uma empresa junto a todos os seus públicos. A ética corporativa está intimamente associada à filosofia empresarial e serve de parâmetro para estabelecer as condições de – equilíbrio e estabilidade das organizações e sistemas econômicos, a longo prazo, através de códigos próprios de valores. A ética, no mundo organizacional, já é considerada um verdadeiro instrumento de trabalho, intimamente relacionado à tomada de decisões e aos processos de qualidade total”. (RABAÇA, 2001, p. 289-290).

As empresas responsáveis não são capazes de sozinhas promoverem a mudança necessária para garantir o desenvolvimento sustentável do planeta, já que para isso é preciso que exista um ciclo de comprometimento, onde haja também consumo responsável, um governo responsável, concorrência responsável, etc., mas este é um avanço contínuo que deve acontecer simultaneamente, na medida em que todos os atores sociais estão inseridos em um mesmo sistema de influência mútua e contínua. (SAVITS E WEBER, 2007).

De acordo com França (2007) são oito as principais motivações para que uma empresa passe a ter interesse pelo tema da Responsabilidade Social e tenha o desejo de tornar-se sustentável, sendo elas de caráter: Ideológico;

conseqüencialista; liderança; marketing; imitação; produtividade; certificação; ou legal.

A motivação ideológica surge a partir do pensamento de que como a empresa tem papel importante na sociedade, não poderia ignorar sua função na contribuição para melhorias sociais. Neste caso, o ponto central tem natureza ideológica e é embasada nos valores há humanidade, tendo enfoque moral. O grande problema desta motivação é que, quando não está aliada a outras pode encontrar dificuldades para sua perpetuação na empresa, na medida em que talvez os benefícios trazidos pela sustentabilidade e ações de RSE não fiquem claros para todos os envolvidos nas ações.

Quando a principal motivação é a Conseqüencialista os indivíduos e empresa como um todo, ao observar a incapacidade do governo ao solucionar questões sociais, temem que se as empresas não assumirem tal papel, a sociedade pode entrar em colapso, o que traria impactos negativos inclusive para o desenvolvimento da sua atividade. Por ter uma visão tão negativa, acaba sendo pouco inspirativa.

Quando o foco está na Liderança, o que motiva é a reflexão sobre o papel do próprio líder, que teria o papel de lutar pelas questões sociais dentro da empresa. Neste caso, o líder dirigente empresarial acaba sendo responsável por influenciar e engajar pessoas dentro da organização para as causas que considera importantes. O grande problema aqui é que devido à centralização deste papel, a ausência da(s) pessoa(s) poderia culminar na marginalização dos princípios por ela(s) defendidos.

O Marketing é outra grande razão pela qual muitas empresas têm aderido ao ideal do desenvolvimento sustentável e implantado práticas de responsabilidade social em suas empresas, com o objetivo de melhorar a imagem empresarial junto aos seus públicos e diferenciá-la das demais. O grande problema neste caso é que pode acabar tornando-se menos inspiradora para as pessoas envolvidas nos projetos, adquirindo caráter meramente instrumental. Tal fato pode ser observado nas empresas em que o grupo de Responsabilidade Social está subordinado a área de Marketing, por exemplo.

Ainda sobre a motivação relacionada ao Marketing, é importante lembrar que é através desta armadilha que muitas empresas acabam caindo no problema do “Greenwashing”, que significa a

Apropriação indevida do valor ambiental por empresas, indústrias, governos, políticos ou mesmo organizações não governamentais, com a finalidade de criar uma imagem positiva, vender um produto ou uma política, ou tentar recuperar a posição diante do público e legisladores, após ter sido envolvido em uma polêmica. (CEBDS, GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, P. 36).

Tal termo, proveniente do inglês, surge a partir de outro termo chamado “Whitewashing”, que é uma metáfora para as situações em que uma organização tenta cobrir escândalos ou crimes. Whitewash é uma tinta branca barata, usada para pintar paredes e superfícies escondendo a sujeira e dando uma aparência mais limpa e uniforme.¹⁰

O Guia ainda alerta que ainda alerta da necessidade da ação vir antes da comunicação dizendo que

As ações e os programas de sustentabilidade das empresas precisam estar maduros, gerar resultados, oferecer continuidade e relevância. Nunca o contrário. [...] “Gastar R\$ 100 mil com projetos e R\$ 1 milhão com a divulgação deles pode ser alvo de duras críticas, objeto de perseguições em instâncias de autorregulamentação publicitária, ou até mesmo, dependendo do teor, alvo de sanções públicas. (CEBEDS, p. 36)

Outra motivação observada pelo autor é a da Imitação, que acontece quando ao observar tal movimento tomando maiores proporções e ao verificar a adesão das outras empresas, a organização sente de que ficará defasada se não acompanhar a tendência. Powell (1983) acredita que este é um caminho legítimo que pode contribuir para a expansão do tema, no entanto, o risco aí observado é, novamente, o de a Sustentabilidade e práticas de RSE caírem na instrumentalização na ausência de forças maiores de inspiração.

A sexta motivação citada por França é a de Produtividade, e provém de uma visão econômica. De acordo com este estímulo o público interno passaria a desempenhar uma maior produtividade ao confiarem nas intenções da empresa e identificarem-se com ela, agregando desta maneira valor econômico para a organização. Segundo o autor esta é uma motivação importante, já que apresenta benefícios para a própria organização ao contribuir para seu rendimento financeiro, porém o problema está na dificuldade de mensuração dos dados. É bastante

¹⁰ Disponível em: <<http://dictionary.reference.com/browse/whitewash>>. Acesso em: 16/11/2014.

subjetivo e difícil medir qual foi o aumento da produtividade que teve como causa a implantação da sustentabilidade ou práticas de responsabilidade na organização.

Já a Certificação, seria o incentivo das práticas que surge a partir da necessidade de a empresa certificar-se em alguma norma de conduta, qualidade ou exigência de alguma entidade de classe. Neste caso os mecanismos de auto-regulação forçam a empresa a adequar-se aos critérios defendidos pela máxima da sustentabilidade. Tal motivação pode ser perigosa por ser proveniente de fator externo e não estar intrínseca na própria empresa, mas também pode ser bastante proveitosa quando desempenha o papel de incentivo inicial, e mais tarde a empresa incorpora o assunto e abraça a causa.

A última motivação citada é a Legal, que consiste na necessidade de adequação a uma determinada norma legal imposta por algum órgão de fiscalização. Esta motivação não costuma ser responsável pela implementação completa sustentabilidade e responsabilidade social, mas sim pela execução de práticas ou ações pontuais. O autor cita ainda que esta motivação pode vir a ganhar mais força se houver a incorporação do tema na legislação vigente, dando o exemplo da inclusão do balanço social como parte obrigatória dos demonstrativos contábeis das empresas brasileiras.

Esta explanação das principais motivações que levam uma empresa a aderir o movimento da sustentabilidade e responsabilidade social não encerra todas as motivações existentes, mas busca identificar algumas das principais. Além disso, vale lembrar que na prática, estas motivações não se apresentam de maneira isolada, podendo mesclar-se, bem como transformar-se, cooptando novas motivações com o passar do tempo. Apesar de terem sido apresentados aqui possíveis problemas que poder ser causados por cada uma delas, todas estas motivações podem ter caráter positivo que podem ser bem aproveitados, principalmente quando atuando em conjunto com as demais.

É nesse ambiente que a evolução do tema da ética nos negócios e responsabilidade social empresarial tem acelerado de modo consistente, tanto nos estudos e nas pesquisas teóricas como nas práticas e ações efetivas. O espantoso aumento no número de empresas declaradamente participantes de alguma forma de ação de responsabilidade social, o crescimento da representatividade do terceiro setor, a crescente participação do tema nos estudos da comunidade científica, os debates e os seminários abordando o assunto, as tentativas de inclusão de técnicas de medição da

contribuição social das empresas (balanço social, performance social, etc.), enfim, todos esses movimentos têm provocado fortes mudanças no ambiente corporativo e se tornam grandes fontes de reflexão para todos os segmentos sociais. (FRANÇA, 2007, p.36).

2.5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

De acordo com o Guia de Comunicação e Sustentabilidade DEBDS (2007, p. 18) *Stakeholders* – ou públicos de interesse, em português - de uma organização são “Partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas etc.”

A teoria dos stakeholders é uma ideia sobre como os negócios de fato funcionam. A teoria afirma que para que qualquer negócio tenha sucesso, ele precisa criar valor para seus consumidores, fornecedores, empregados, comunidades e financiadores como acionistas, bancos ou patrocinadores. De acordo com esta teoria não é possível olhar para nenhum destes públicos de forma isolada. Seus interesses precisam caminhar juntos e o trabalho de um administrador ou empreendedor é descobrir como os interesses de todos eles podem avançar juntos na mesma direção. (FREEMAN, 2009, INFORMAÇÃO VERBAL).¹¹

Ao ser observada a proposta de Freeman verifica-se que ele aponta como responsável por esse alinhamento de interesses o próprio administrador ou empreendedor. No entanto, a definição da profissão de Relações Públicas consiste justamente na “[...] atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente, ligada” (Art. 1º do Regulamento da Lei nº 5.377/1967). (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS).

Estes “grupos de pessoas a que uma organização está direta ou indiretamente ligada” nada mais são do que os Stakeholders, definidos por FREEMAN (1988) como “Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa.” Alguns exemplos comuns são: acionistas, credores, gerentes, empregados, consumidores, fornecedores,

¹¹ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Ih5lBe1cnQw#t=77> seminário sobre Ética nos negócios*>. Acesso em: 17/09/2014.

comunidade local e o público em geral. Sendo assim, conclui-se que o profissional de Relações Públicas é ideal para desempenhar tal função.

A própria palavra “compreensão” presente na descrição da atividade profissional traz consigo a noção de empatia - ou seja, para compreender o outro é preciso não estar focado apenas no próprio interesse, mas sim no benefício mútuo, que é a chave para o desenvolvimento responsável e sustentável.

Também pode ser feita a relação entre as Relações Públicas e a Responsabilidade social ao analisar-se o que afirma Grunig (2007, p. 58) ao dizer que:

Um dos maiores propósitos de Relações Públicas excelentes é balancear os interesses privados das organizações com os interesses dos públicos e da sociedade. As relações públicas excelentes o fazem através do planejamento estratégico e programas de comunicação simétrica. Se organizações excelentes desejam ser socialmente responsáveis, elas precisam de Relações Públicas excelentes para ajudá-las nesta tarefa.

Desta forma, uma empresa que possui um profissional dedicado a empregar esforços em favor do equilíbrio de interesses – o Relações Públicas – tem maiores chances de atingir a excelência no que diz respeito a tornar-se uma empresa socialmente responsável e sustentável, em todas as dimensões do termo já observadas nos capítulos anteriores.

Até aqui se objetivou esclarecer e justificar a pertinência e adequação do profissional de Relações Públicas para desempenhar o papel de responsável pela gestão da Responsabilidade Social e Sustentabilidade de uma organização. No entanto, ainda não foi observado como tal profissional pode ser útil no desempenho de tal função. Para facilitar o entendimento de tal questão, propõe-se a análise de suas atividades profissionais, elencadas por Grunig quando diz que:

Relações Públicas é uma função administrativa que avalia as atitudes públicas, identifica as diretrizes e a conduta individual da organização na busca do interesse público, e planeja e executa um programa de ação para conquistar a compreensão e a aceitação públicas. A atividade de um Relações Públicas é planejar, implantar e desenvolver o processo total da comunicação institucional da organização como recurso estratégico de sua interação com seus diferentes públicos e ordenar todos os seus relacionamentos com esses públicos, para gerar um conceito favorável sobre a organização, capaz de despertar no público credibilidade, boa vontade para com ela, suas atividades e seus produtos. (GRUNIG, 2014).¹²

¹² Disponível em <www.sinprorp.org.br>. Acesso em 27 de Outubro de 2014.

Ou seja, sendo as Relações Públicas uma função administrativa que identifica diretrizes e orienta a conduta individual da organização em favor do interesse público, o profissional que desempenha tal função mostra-se capacitado para guiar a organização na implementação da responsabilidade social, na medida em que o “interesse público” e a RSE estão intimamente ligados.

Além de orientar a conduta da organização para o benefício comum para si mesma e seus stakeholders, é também papel do relações públicas neste processo estabelecer canais de comunicação com seus públicos possibilitando a prestação de contas.

Aceitar prestar contas perante seus stakeholders consiste em reconhecer e assumir com responsabilidade e transparência os impactos de políticas, decisões, ações, produtos e serviços da empresa, bem como dos resultados do desempenho organizacional. Obriga também que as partes interessadas sejam envolvidas na identificação e compreensão das preocupações em matéria de sustentabilidade, ficando a organização disponível para responder às partes interessadas em suas questões relevantes. Tudo isso é refletido na forma como uma organização define o seu modelo de governança, suas estratégias e sua gestão de desempenho ambiental (AA1000SES, 2010).

Observando todas estas funções que cabem a este profissional citadas neste capítulo, bem como as premissas da Sustentabilidade e RSE apresentadas nos capítulos anteriores, conclui-se que, o profissional de Relações Públicas está apto a ser o responsável pelo processo de implementação da Responsabilidade Social em uma organização, podendo coordenar o time designado para trabalhar na área, ou ainda ser o indivíduo responsável pela função em organizações de pequeno porte, nas quais se torna inviável a formação de uma equipe maior. Sendo assim, pode-se concluir que neste processo o profissional tem como sua responsabilidade as atividades de: a) Mapear os Stakeholders afetados direta ou indiretamente pela atividade organizacional; b) identificar os interesses particulares de cada um destes grupos; c) empregar esforços através de função administrativa para que estes interesses múltiplos e diversos sejam alinhados e atendidos na medida do possível pelas atividades organizacionais; d) Garantir a todos os Stakeholders amplo acesso a informação; e) Engajar as partes interessadas que impactam ou são de alguma forma impactados pelas atividades da organização e estabelecer meios de

comunicação que permitam a participação de tais grupos e/ou indivíduos na identificação de problemas e contribuição para soluções.

2.6 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A SUSTENTABILIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Existem, segundo dados coletados em Setembro de 2014 pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e tributação, 16.893.953 empresas ativas no Brasil. Enquanto, segundo dados do SEBRAE, 52% dos empregos formais do país são ofertados por micro e pequenas empresas, o que representa 40% da massa salarial brasileira. A partir destes dados fica clara a relevância destas organizações para a economia e desenvolvimento do país.

O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio da Micro e Pequena empresa - divulgou em Maio de 2012 um relatório no qual apresenta resultados de uma pesquisa elaborada pela organização com objetivo de verificar o conhecimento a cerca do tema e a participação e promoção, por esta categoria de empresas, de ações de responsabilidade social.

No início do relatório é justificado o interesse do SEBRAE pelo tema, com a constatação de que:

O interesse do consumidor por produtos e serviços decorrentes de práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas cresce a cada dia em todo o mundo. Essa tendência irreversível, imposta pelo próprio mercado, ganha força também na nossa sociedade em busca de um desenvolvimento sustentável. (SANTOS, 2012)

Analisando os dados fornecidos por esta pesquisa é possível afirmar que em 2012, ano em que a pesquisa foi realizada, já era possível identificar grande interesse dos líderes empresariais pelo assunto, como pode-se perceber nas respostas representadas pelo gráfico a seguir:

Gráfico 01 – Como dirigentes de pequenas empresas avaliam seus conhecimentos sobre sustentabilidade

Gráfico 1. Como o(a) Sr.(a) avalia o seu conhecimento sobre “Sustentabilidade e “Meio Ambiente”?

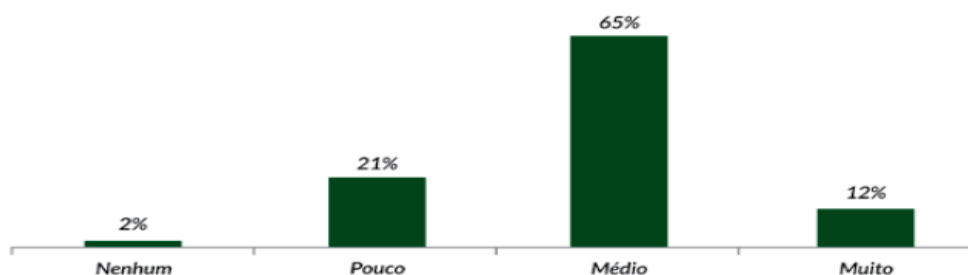
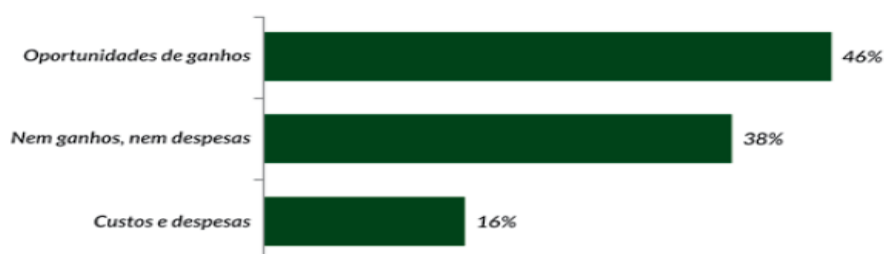


Gráfico 4. Na sua opinião, a questão ambiental representa para sua empresa:



Fonte: Sebrae NA

Fonte: Sebrae.

No entanto, também é possível afirmar através da análise dos dados que nem sempre tal consciência ou interesse estava sendo traduzido em ações concretas, como é possível constatar através da análise dos próximos gráficos, que fornecem dados de ações tangíveis que poderiam estar sendo praticadas em favor da proteção ambiental.'

Gráfico 02 – Como dirigentes de pequenas empresas avaliam seus conhecimentos sobre sustentabilidade

Gráfico 9. Sua empresa realiza/utiliza:



Fonte: Sebrae NA

É possível constatar diante destes dados observados que parece haver o interesse dos dirigentes em aumentar a participação desta categoria (pequenas empresas) no que diz respeito às práticas de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial, e é possível que um profissional bem preparado seja capaz de influenciar positivamente a organização, implementando através do planejamento, execução e monitoramento práticas mais sustentáveis e justas na organização.

Três das condições elencadas para que um plano de Responsabilidade Social Empresarial funcione, são as de que este plano: “faça parte da estratégia e esteja inserido no próprio processo de gestão e à cultura organizacional sendo encarado como prioridade pela própria cúpula da direção; que haja equilíbrio entre as visões de curto e longo prazo; e que haja a incorporação do conceito no âmbito da governança corporativa” (FRANÇA, 2009, p.42).

A partir destas condições pode-se afirmar que além de ser possível, o início prática da Responsabilidade Social Empresarial pode até ser facilitada em uma organização de pequeno porte, na medida em que o acesso a própria cúpula da direção é facilitado, e o profissional de comunicação pode encontrar maior facilidade no momento de conscientizar os diretores e responsáveis da importância destas ações e explicar as condições para que tal processo seja bem executado, tendo suas bases inseridas no próprio modelo de gestão e cultura organizacional, ao invés de ser entendido como simples instrumento.

2.7 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

De acordo com Andrade (1970, p. 169) “[...] Em toda empresa onde o encarregado de relações públicas tem função realmente concreta, verificar-se-á que ele é, antes de tudo, um planejador”. Ou seja, este é o profissional tem como uma de suas principais atividades o planejamento, que segundo Chiavenato (2000, p.212) consiste na “função administrativa que define objetivo e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente”.

Já foi observado anteriormente, que de acordo com Grunig (2008) que o profissional de relações públicas desempenha em uma organização o que o autor

denomina como “função estratégica”. Sobre o exercício desta função Kunsh afirma que:

[...] só é possível por meio do planejamento. O profissional tem que se valer dos ensinamentos das teorias de gerenciamento ou administração. Suas aplicações são claras em todo o processo de planejamento, pois lidam com as incertezas, com tarefas e responsabilidades para tomada de decisões e para implantação dos planos de ação. (2006, p.130).

Ainda segundo Kunsch,

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional com o intuito de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social. A partir do mapeamento deste estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macroestratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações. Essas são, em síntese, as etapas principais para se estabelecer e realizar um planejamento estratégico. (2006, P.129)

Sendo assim, o objetivo desta parte do trabalho é a elaboração de um guia para o planejamento estratégico que deve ser adequado a organização em questão e suas peculiaridades, tornando possível a contribuição da teoria estudada até aqui na realidade prática das atividades empresariais.

França (2007) sugere que a elaboração e execução de um novo plano de Responsabilidade Social possa ser bem sucedido em uma empresa, fazem-se necessárias três mudanças de pensamento fundamentais: a) É preciso que os dirigentes envolvidos entendam profundamente as pressões sociais e as diferentes motivações que incentivam a mudança do posicionamento e comportamento organizacional, e acreditem no movimento “irreversível e irrevogável” destas; b) é preciso também que estejam abertos e receptivos a novas práticas de gestão que caracterizem maior participação e abertura de discussão; e c) é necessário que atuem em favor destes novos princípios com firmeza e determinação para a geração de novos estágios de consumo e produtividade.

Os dois princípios norteadores para a decisão de quais ações devem ser incluídos no planejamento, para que possam ser alcançados estágios mais

avançados de responsabilidade e sustentabilidade, serão sempre a Ética Empresarial e o Benefício Mútuo entre organização e os públicos envolvidos.

França (2007) sugere que a elaboração do planejamento deve ser feito junto aos líderes empresariais para que não haja discrepância entre o plano estratégico da empresa, as ações e práticas de seus líderes, e as ações e posicionamentos propostos pelo profissional de comunicação. É preciso haver alinhamento em todo o processo para que o plano seja passível de ser executado e não apenas uma utopia distante da realidade empresarial.

Acredita-se que o profissional de relações públicas tem a competência para implementar um planejamento estratégico, garantindo a maximização dos esforços empregados pela empresa em prol do benefício mútuo, e para tanto necessita seguir um passo a passo, que será descrito a seguir.

3. PASSO A PASSO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA IMPLEMENTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS PELO RELações PÚBLICAS

Até agora foi realizada uma revisão bibliográfica que objetivou esclarecer e aprofundar o tema da responsabilidade social empresarial e da sustentabilidade no segundo setor, bem como a contribuição das Relações Públicas como responsável pela implementação de tais conceitos na realidade empresarial.

Como o objetivo deste trabalho é apresentar uma aplicação prática destes estudos, a proposta deste capítulo é o estabelecimento de passos a serem seguidos por este profissional no momento da implementação da responsabilidade social na realidade de uma determinada empresa.

Como cada organização possui uma realidade muito específica, dependendo do setor em que atua, da mentalidade de seus dirigentes, dos produtos que oferta e dos objetivos que possui, os passos aqui propostos são bastante amplos, para que não sejam restritivos, perdendo assim sua validade. Cabe ao profissional de comunicação escolher as ferramentas, meios e maneiras para realizar cada um deles, sempre pensando na adequação e personalização de cada passo para a realidade da empresa para a qual está trabalhando ou prestando serviço.

3.1 PASSO 1: CONSCIENTIZAÇÃO E BUSCA DA ADESÃO DOS LÍDERES

Verificou-se através do estudo teórico que não é possível promover a prática da responsabilidade social empresarial sem obter antes a adesão dos líderes e dirigentes empresariais, correndo-se o risco de cair na instrumentalização ou até no marketing vazio, sem que haja a compreensão e real engajamento por parte da empresa quanto aos propósitos mais profundos.

Desta forma, a primeira etapa sugerida neste processo consiste na conscientização seguida de busca da adesão dos líderes empresariais e

alinhamento de propósitos, aprofundamento do conhecimento sobre o tema e suas variadas dimensões junto a estes indivíduos.

Os chamados “líderes” podem quaisquer indivíduos ou grupo de indivíduos com maior poder de influência na organização e na tomada de decisões, cabendo ao profissional de Relações Públicas identificar quem são em cada caso.

Para que se torne viável a elaboração de um plano de Comunicação e Sustentabilidade com possibilidades práticas de aplicação, é necessário que se consiga a boa vontade dos envolvidos, já que pode ser identificada a necessidade de uma reestruturação em todo o modelo de gestão, nos critérios usados para a tomada de decisão e no próprio posicionamento empresarial, caso contrário a Sustentabilidade acaba por ser reduzida a ações isoladas de pouca validade.

Sendo assim, nesta etapa sugere-se uma reunião presencial entre o(s) dirigente(s) da empresa e o profissional de comunicação responsável pelo projeto, para que este(s), caso ainda não tenha(m) amplo conhecimento sobre assuntos relativos à prática da Responsabilidade Social Empresarial e a sustentabilidade, possa(m) ser conscientizado(s) sobre a importância e abrangência do tema para que entendam o que se fará necessário para que a organização possa aderir a estes preceitos.

Durante este encontro, após exposição do tema e clarificação de dúvidas, é necessário que o profissional avalie a disposição destas líderes a comprometerem-se com a proposta. Caso esta não seja identificada, torna-se impossível prosseguir com o planejamento.

3.2 PASSO 2: COLETA DE INFORMAÇÕES E ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO

Ao realizar-se um projeto experimental é necessário que seja feito anteriormente um diagnóstico, que consiste em

Determinar, de forma reduzida, por meio de pesquisa e de outros cuidadosos levantamentos, a situação de uma organização, a natureza de sua filosofia operacional e de pessoal, de sua comunicação de seus relacionamentos internos e externos, o tipo de conflitos que possa estar manifestando e a necessidade que tem de providenciar recursos para fazer frente aos seus problemas existentes na sua comunicação, para saná-los de forma eficaz e de maneira diferenciada. (FRANÇA; FREITAS, P. 132, 1997)

Este é o momento em que se verificará em qual situação a empresa se encontra, para que a partir daí possam ser identificados os pontos fortes, pontos

fracos, ameaças e vantagens. É importante que seja feito com cuidado e de forma detalhada, pois durante esta etapa podem aparecer problemas sérios, como é o caso de empresas que tem como produto central algo que não é sustentável, tornando difícil este processo.

Cabe ao profissional escolher os tipos de pesquisa, ferramentas e meios que utilizará para elaboração do diagnóstico empresarial em cada caso, sendo importante que sejam avaliados neste momento o produto ou serviço prestado, os processos de produção e distribuição destes produtos, as atividades que acontecem na empresa, as formas de gestão e governança, os impactos gerados ao meio ambiente e aos públicos e o processo de comunicação da empresa. Cabe também ao profissional elencar outras dimensões importantes que devem estar presentes no diagnóstico, de acordo com as particularidades de cada caso.

3.3 PASSO 3: ELABORAÇÃO OU REELABORAÇÃO OU REVISÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES DE FORMA RESPONSÁVEL

É fundamental que a organização tenha estabelecidos de forma clara, sistematizada e também acessível para todos seus públicos qual é sua missão, visão e seus valores, que devem nortear todas as atividades empresariais.

Para que sejam definidas estratégias empresariais, e para que seja possível a elaboração de um plano de ação para qualquer que seja o objetivo, é necessário que estejam definidos estes preceitos, que devem orientar o próprio planejamento e elaboração de planos de ação.

Desta forma, nos casos das empresas que ainda não têm estes preceitos definidos, é preciso que neste momento, através de reunião com os líderes e responsáveis o profissional de comunicação deve trabalhar na elaboração da missão, visão e valores. Continuar o planejamento sem defini-los antes traria o risco da elaboração de um planejamento inconsistente e vulnerável.

Existem lacunas assustadoras entre o que a maioria das empresas diz sobre a importância da sustentabilidade e suas práticas operacionais. Uma liderança mais forte, a prestação de contas mais firme, e maior domínio sobre o assunto poderiam ajudar a reduzir a lacuna. Mas por trás das lacunas são considerações mais fundamentais: como aparecem as bases

para a sustentabilidade na visão, missão e valores da empresa. (MIRGIS; GOOGINS e KINNICUTT, p. 30, 1997)

Senge (1990) apresenta missão, visão e valores como as ideias que regem um negócio. Adaptando estas ideias para a realidade empresarial temos que: Visão responde “O que?”, ou seja, a imagem futura do que se deseja criar; a missão “Por que?” - o propósito empresarial e sua razão para existir; e os valores são o “como?” - o modo através do qual se age e se deve agir para atingir a visão.

A seguir serão estudados cada um dos termos, observando-se suas particularidades.

3.3.1 Missão

A missão empresarial nada mais é do que a razão de existir de uma empresa, ou seja, seu propósito, e deve responder o que a organização faz e para quem. O propósito de uma organização, seja ela qual for, vai muito além das atividades por ela realizadas.

A missão da empresa, definida por uma frase que contemple sua “razão de ser” deve servir para orientar todos os objetivos empresariais e estratégias usadas para atingi-los, e para que possa ser compreendida por todos envolvidos nas atividades e processos empresariais é preciso que seja clara e objetiva (VALADARES, 2002). É importante que todos os colaboradores da empresa entendam e identifiquem-se com a missão, para que possam inspirar-se e sentirem-se parte da realização deste objetivo maior e mais importante, que vai além das suas atividades rotineiras, que devem ser entendidas como meios e não fins em si mesmas (WELCH, 2005).

A declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa que está ligado a sua visão e a todos os membros da organização, de forma a concentra esforços para alcançar seus objetivos . (SERRA; S. TORRES; P. TORRES, 2004, p.48).

É importante lembrar para a elaboração da missão que o propósito é sempre algo amplo e vai além dos processos, atividades e produtos. Vantagens

competitivas, produtos e serviços oferecidos e estratégias podem mudar e é comum que mudem com o passar do tempo, no entanto a visão deve resistir a tais mudanças servindo como eixo central norteador.

Segundo Torres, S. e Torres, M. (2003) é importante que estejam claros para a elaboração da missão quais são os pontos fortes e fracos da organização bem como quem são os stakeholders envolvidos. Desta forma temos que:

[...] a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérica mais duradoura – que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários stakeholders”. (W RIGHT; KROLL; PARSELL, 2000, p.92).

O profissional deve escolher a forma mais adequada de apresentar este conteúdo para os dirigentes para que a missão empresarial seja elaborada, quando não existir, e reelaborada nos casos em que não estiver de acordo com o posicionamento empresarial que a empresa deseja adotar através da implementação da responsabilidade social.

3.3.2 Visão

A visão nada mais é do que o futuro desejado, ou sonhado, para a empresa. Aquilo que deseja tornar-se e a direção para a qual a empresa deve caminhar.

A visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ela reflete aquilo com que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa Missão e está em harmonia com nossos Valores e propósito. As visões são o resultado de um trabalho conjunto entre a cabeça e o coração. Elas se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, as realidades desejadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, P. 73).

A visão proporciona um quadro mental para a estratégia empresarial – define a direção estratégica e apresenta um mapa conceitual de como uma empresa avança da realidade momentânea para o estado futuro desejado. A visão é também uma direção motivacional.

3.3.3 Valores

Segundo Welch (2005) os valores são comportamentos que levarão até a visão. É importante que os valores pessoais estejam alinhados com os valores da organização. Por isso, é importante que em algum momento os dirigentes e público interno respondam um teste de identificação dos seus valores pessoais, para que possa ser realizado um alinhamento entre os estes e os valores compartilhados que serão definidos como organizacionais.

Os melhores resultados das empresas são obtidos quando se consegue maximizar o potencial humano nas organizações e isso só é possível com o desenvolvimento de um profundo senso de valores, com uma visão compartilhada e inspiradora, com forte sentido de desenvolvimento humano e com equilíbrio entre o lado pessoal e o lado profissional.

Os valores organizacionais, além de serem identificados neste momento do planejamento, devem também ser comunicados aos públicos. Durante a elaboração de planos de ação, é importante que uma das estratégias seja o compartilhamento destes valores, principalmente com o público interno, de forma que todos se identifiquem individualmente.

Não é surpreendente que a maioria dos estudos concluem que o apoio da liderança é necessário para o sucesso de um negócio dirigido por valores, porém instalar valores também exige participação e comunicação de mão-dupla, não apenas um decreto que vêm de cima. (MIRGIS; GOOGINS; KINNICUTT).

Se houver a possibilidade, é interessante que a elaboração, ou reelaboração destes valores seja feita de modo colaborativo, permitindo que todo o público interno participe do processo, fazendo desta forma com que estes valores não sejam apenas palavras comunicadas de forma vertical, mas sim sentimentos e prioridades compartilhadas. Desta forma é possível construir uma cultura organizacional forte e significativa.

3.4 PASSO 4: MAPEAMENTO E ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

Anteriormente neste trabalho foi observada a importância do engajamento de stakeholders no processo da implementação da sustentabilidade empresarial. Este é

o momento do planejamento em que se buscará identificar quais são os stakeholders envolvidos com a atividade e quais são seus principais interesses.

De acordo com o Manual de Implementação para o Engajamento com Stakeholders:

Processos de engajamento e facilitação de diálogo são um meio para desenhar estratégias organizacionais de forma participativa e a partir de diferentes interesses e posicionamentos de stakeholders. Tal forma de atuação auxilia também o entendimento e comprometimento dos envolvidos com a sustentabilidade das práticas organizacionais. (TAKADA E BELLOTTI, p. 01)

O manual classifica os stakeholders em primários – aqueles diretamente relacionados com a cadeia de valor da empresa, como os colaboradores; investidores; clientes; fornecedores e parceiros – e os secundários – aqueles que não estão diretamente relacionados com a cadeia de valor, mas ainda assim têm algum tipo de interesse ou influência, sendo alguns exemplos as organizações da sociedade civil, governos, sindicatos, mídias, competidores, comunidades locais, entre outros.

Dessa forma, um mapa de Stakeholders seria “uma listagem com os stakeholders que impactam e/ou são impactados pela operação” (TAKADA E BELLOTTI, p, 05).

Quando houver a necessidade de priorização destes *stakeholders*, Takada e Belloti sugerem que se use como referência os seguintes critérios: Dependência; impacto; influência; poder; proximidade da relação; urgência ou tensão; representação; e ponto de vista diferenciado.

A figura a seguir apresenta a comparação entre a visão tradicional que as empresas têm de seus stakeholders e a visão ampliada, que vai além, engajando e gerando maior identificação destes públicos com a empresa:

Tabela 01 – Visão tradicional x visão ampliada dos stakeholders

VISÃO TRADICIONAL		VISÃO AMPLIADA	
QUEM SÃO OS NOSSOS STAKEHOLDERS?			
Relações empresariais tradicionais	Empregados, clientes, fornecedores, investidores e órgãos reguladores	Ampliação das relações e dos grupos	Comunidades locais, trabalhadores da cadeia de fornecedores, familiares dos empregados, organizações da sociedade civil, gerações futuras, meio ambiente etc.
QUE TEMAS DEVEMOS TRATAR COM ELES?			
Temas legais e contratuais	Marketing, resultados financeiros, vendas, planejamento de negócios, compras, tributação etc.	Temas emergentes e ampliação de responsabilidades	Corrupção, exclusão social, direitos humanos, riscos para a saúde, desenvolvimento econômico, trabalho decente na cadeia de fornecedores, impacto ambiental etc.
COMO FAZER A COMUNICAÇÃO?			
Comunicação unilateral	Pesquisa de mercado, comunicação corporativa, publicidade, assessoria de imprensa e afins.	Diálogo e espaço de colaboração	Consultas, painéis de diálogo, canal de feedback online, fóruns temáticos e setoriais, reuniões para desenvolvimento de projetos colaborativos etc.

Fonte: Manual para engajamento de stakeholders TAKAO, 2007

Os princípios básicos para engajamento sugeridos pela norma AA 1000 consistem na: Inclusividade, que implica na participação ativa do stakeholder; a materialidade, que requer a pontuação dos temas mais relevantes para organização e determinados públicos; responsividade, que consiste na resposta da organização no que se refere a assuntos pontuais de interesse, indo dessa forma além da comunicação para a ação.

De acordo com o guia, o engajamento pode dar-se em diferentes níveis, sendo eles de: Consulta; diálogo; resolução de conflitos; parceria; empoderamento. As perguntas que devem ser feitas para a elaboração de uma estratégia de engajamento são: “sobre o quê engajar?”, “com quem engajar?”, “qual abrangência do engajamento?” e “qual o nível do engajamento desejado?”.

O Manual também sugere que sejam analisados, para cada um dos stakeholders identificados, as dimensões de: “atitude: grau de favorabilidade em relação ao projeto ou organização (favorável / neutro / desfavorável)”; “capacidade:

necessidades especiais; conhecimentos e habilidades”; “interesse: temas de interesse que se relacionam ao foco do engajamento”; “disposição para engajar: disposição para dialogar com a organização”; e i “influência: capacidade de influenciar positiva ou negativamente o projeto”.

Planos de ação para o engajamento devem conter para cada stakeholder as seguintes informações: Propósito; objetivo; foco; nível de engajamento; stakeholder; equipe; facilitador/mediador; logística e custos estimados.

Algumas das metodologias sugeridas pelo manual são: pesquisas; grupos focais; entrevistas; audiências públicas; painéis de stakeholders; círculo de diálogo; diálogos online; open space; work café; workshops; mediação de conflitos; negociação; círculo de construção de paz; negociação e gestão de contratos e acordos; diagnóstico participativo; círculo de decisão; participação em reuniões de conselho; avaliação e monitoramento comunitário.

3.5 PASSO 5: ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO VISANDO RESOLVER PROBLEMAS E APROVEITAR OPORTUNIDADES

Devem, neste momento, ser considerados os três níveis da sustentabilidade até agora estudados: Ambiental, Social e Econômico.

No que se refere a dimensão ambiental, alguns fatores a serem analisados possíveis de serem trabalhados são: Redução da pegada ecológica; realização de pesquisas sobre matérias primas utilizadas pela empresa e os impactos ambientais decorrentes de sua extração; impactos ambientais causados por processos e atividades empresariais; ciclo de vida do produto; sustentabilidade dos brindes, quando existirem; redução do consumo de energia e água; verificação de vazamentos e equipamentos que possam gerar desperdício; avaliação da possibilidade de fazer a captação de água da chuva; preferência a insumos e produtos regionais, pois além de fortalecerem a economia local ainda evitam a emissão desnecessária de gases causadores do aquecimento global com transportes de longa distância; opção por materiais reciclados ou que possam ser reciclados após seu uso, na tentativa de reduzir dejetos; avaliação de embalagem dos produtos; maximização de esforços para a redução de dejetos; elaboração de projetos que beneficiem o meio ambiente de alguma forma, como contrapartida a retirada de matéria prima da natureza.

Já no campo social e econômico algumas sugestões são: incentivo a educação; incentivo a prática da cidadania; segurança no trabalho; combate ao desemprego; apoio a diversidade; práticas de inclusão social; incentivo a programas como o de jovens aprendizes; contratação de portadores de necessidades especiais;

Na dimensão econômica alguns assuntos importantes são: apoio a diminuição da desigualdade social; combate a fome e a miséria;

3.6 PASSO 6: COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

A relação entre a comunicação e a sustentabilidade, como proposto pelo Guia CEBDS se dá em três níveis: A comunicação da sustentabilidade, para sustentabilidade e a sustentabilidade da comunicação.

A comunicação da sustentabilidade é tudo o que a empresa comunica para qualquer um de seus públicos sobre o que tem feito em favor do desenvolvimento sustentável, ou seja, ações, crenças e projetos de responsabilidade social. Deve-se tomar muito cuidado nesta dimensão para que a comunicação de uma ação aconteça sempre posteriormente a esta, e de forma a não se tornar mais importante do que a ação em si. Isso porque, em muitos casos a empresa, desejando usar a sustentabilidade para promover-se, acaba por cair na armadilha da propaganda falsa, ou exagerada. Não há nenhum problema em comunicar o que a empresa está fazendo, sendo inclusive importante fazê-lo. No entanto, o fato de a empresa ser responsável consiste em um posicionamento ético, que vai muito além das campanhas de marketing que visam promover a imagem empresarial. Uma imagem bem consolidada e segura deve sempre refletir o que a empresa realmente é, correndo-se o risco de gerar grandes crises e colocando a credibilidade organizacional em risco nos casos em que a propaganda é maior do que a realidade.

Ainda assim, é importante que as ações realizadas sejam comunicadas, bem como a missão, visão e valores empresariais. Todos os públicos de interesse devem estar bem informados a respeito de todos os temas relevantes para que se sintam conectados a organização.

Cada veículo de comunicação utilizado precisa ser pensado de acordo com os interesses e necessidades específicos de cada público, gerando oportunidades

de interação e dando preferência a comunicação de mão dupla, ao invés da comunicação vertical e meramente informativa.

A comunicação para a sustentabilidade trata-se do dever da organização, como ator social relevante, de trazer os assuntos importantes relativos ao desenvolvimento sustentável para a agenda de seus públicos, gerar interesse sobre a causa, engajar, incentivar ações mais sustentáveis e promover o tema, que é de tremenda importância para todos. Além de estar comportando-se como uma empresa cidadã, a organização que comunica para a sustentabilidade desenvolve um senso de valores importante em seus públicos, o que pode fazer com que estes passem a priorizar assuntos para os quais não desvelavam atenção antes, criando vantagem competitiva para si própria, quando for uma empresa responsável e sustentável, agora reconhecida por estes indivíduos e grupos.

A sustentabilidade da comunicação é também importantíssima, na medida em que não apenas apresenta um discurso, mas sim exemplos práticos. Ao comunicar a sustentabilidade é imprescindível que todos os veículos, meios e processos usados sejam ambientalmente, economicamente e socialmente responsáveis. Não faria sentido promover práticas em favor do meio ambiente em um material feito de papel e plástico, por exemplo. É preciso haver coerência entre o que está sendo dito e o que está sendo feito.

Ao planejar a comunicação algumas ações importantes são: eleger uma forma de prestação de contas das atividades empresariais para a sociedade; comunicar sobre o produto; construir oportunidades de interação; manter o público interno informado a respeito de todos acontecimentos relevantes para organização; selecionar e elaborar plano de gestão das redes sociais; valorizar os públicos envolvidos com a empresa; divulgar o posicionamento empresarial; sempre fortalecendo a comunicação de sua missão, visão e valores.

3.7 PASSO 7: DEFINIÇÃO DO PROCESSO AVALIAÇÃO E CONTINUIDADE DO PLANEJAMENTO

Ao realizar o planejamento estratégico e elaborarem-se planos de ação, é importante que sejam estabelecidas ferramentas e mecanismos de avaliação das ações propostas, para que seja possível mensurar o desempenho empresarial em cada um dos níveis.

Propõe-se que seja estipulado um prazo para que, após a realização do planejamento estratégico e o início da implementação das ações, seja realizada a avaliação dos resultados específicos.

A forma de avaliação deve também ser decidida pelo profissional, de acordo com as particularidades de cada ação adotada.

A mensuração dos resultados também é bastante importante para que os líderes sejam informados, através de fatos tangíveis, do que a área conseguiu realizar. Alguns exemplos de resultados que podem ser mensurados são o aumento da produtividade, a maior retenção de funcionários e a diminuição do desperdício.

4 METODOLOGIA

4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada para este trabalho foi feita com uma empresa real do segundo setor em Curitiba e trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é aquela através da qual “procura-se adquirir conhecimentos sobre um objeto de pesquisa a partir da busca de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado” (BARROS e LEHFELD, 1990, P.34), Tal pesquisa foi realizada para que maior conhecimento pudesse ser adquirido em prol da elaboração de um plano executável de qualidade para uma empresa real.

Já o estudo de caso, segundo Barros e Lehfeld (1990) é uma metodologia que realiza a coleta de informações sobre um caso particularizado de forma qualitativa, já que não visa obter generalizações do estudo e não se preocupa com o tratamento estatístico e de quantificação dos dados. A escolha por este tipo de pesquisa deu-se pela necessidade de coletar informações suficientes sobre a empresa para tornar possível a elaboração de diagnóstico da situação atual.

4.2 LOCAL DA PESQUISA – A ARGAPOLI

A pesquisa foi desenvolvida em uma indústria de argamassas poliméricas, denomina Argapoli Indústria de Argamassas, existente na cidade de Curitiba desde o ano de 2011, que está localizada na cidade de Curitiba, especificamente na Rua Theodoro Locker, 821.

Nos primeiros anos a empresa produzia apenas um produto que era vendido diretamente para os consumidores, sendo eles construtores civis e responsáveis por

obras, sem possuir a empresa política comercial definida ou plano estratégico de crescimento.

No ano de 2013, três executivos que já trabalhavam na área de materiais de construção compraram 75% da empresa, com o objetivo de fortalecer o negócio, apresentar o produto ao mercado, definir estratégia comercial, estruturar dos métodos de apresentação do produto, bem como a padronizar os processos das atividades tanto de produção quanto comerciais da empresa.

O produto ofertado pela empresa atualmente é a Argamassa Polimérica, que é produzido na própria Indústria da Argapoli, e consiste em uma opção ao próprio cimento e a argamassa comum. As três variações do produto são: Argamassa Para Assentamento de Blocos e Tijolos, que pode ser utilizada para assentar paredes de vedação com tijolos cerâmicos, blocos de concreto e concreto celular; a Argamassa Para Assentamento De Cerâmicas e Porcelanatos, que consiste em um adesivo para assentar azulejos, cerâmicas e porcelanatos em pisos e paredes, podendo também ser utilizada para instalar rodapés, soleiras, pingadeiras e parapeitos de granito e mármore e por último a Argamassa Para Reparos Rápidos que pode ser usada para o conserto de trincas, buracos, rasgos em paredes, pisos, tetos e na preparação para pintura.

Os produtos Argapoli são vendidos para revendedores de materiais de construção de todo o Brasil, estando presentes atualmente nos estados do Sul do país.

Os meios de comunicação com seus públicos utilizados atualmente pela organização são uma página no Facebook, o número de telefone de SAC (41) 3253-5045 e um website através do qual os públicos organizacionais têm a possibilidade de entrar em contato.

4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas os seguintes: questionário e entrevista não-diretiva feita com um representante empresarial.

Por questionário entende-se um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto (PARASURAMAN, 1991). Nesta pesquisa foi utilizado por um formulário intitulado indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis composto por 49 questões fechadas que visa identificar o grau de responsabilidade social apresentado pela empresa. O mesmo foi utilizado para fundamentar a elaboração de diagnóstico e respondido pelo sujeito da pesquisa.

Esclarece-se que os Indicadores Ethos são “uma ferramenta de gestão criada em 2000 pelo Instituto Ethos e que esta em sua terceira geração. Já foi adaptado por seis países da América latina e utilizado por mais de 3.700 empresas ao longo desses 14 anos.

Por entrevista não diretiva, compreende-se aquela em que o entrevistado é livre para decidir-se pela forma de construir a resposta (LAVILLE E DIONE, 1999: 188-190).

5 RESULTADOS

Neste momento será apresentada a aplicação do passo a passo proposto anteriormente, adequado para a realidade da empresa Argapoli, com objetivo de, desta forma, validar a aplicação prática da proposta teórica.

Como os passos já foram detalhadamente explicados no capítulo terceiro, neste momento do trabalho limitar-se-á a aplicação prática de cada um deles, sem repetir explicações teóricas, evitando desta forma a redundância de informações.

5.1 PASSO 1: CONSCIENTIZAÇÃO E BUSCA DA ADESÃO DOS LÍDERES

A Argapoli pertence a três sócios, no entanto, apenas dois deles trabalham para a empresa, sendo que um deles é responsável pela parte de produção e o outro pela parte administrativa. Todas as reuniões realizadas para a execução deste planejamento foram feitas com o profissional responsável pela parte administrativa da organização.

Quando este trabalho foi planejado, antes de tornar-se real, verificou-se com o responsável pela empresa a possibilidade de a Argapoli ser a empresa para a qual este projeto experimental seria realizado, tendo este concordado com a proposta, na medida em que além de colaborar com a pesquisa acadêmica, a empresa poderia ser beneficiada por tal estudo.

Neste caso, o passo um, que objetiva conseguir a adesão para o planejamento de Comunicação e Sustentabilidade foi, de certa forma, facilitado. No entanto, ainda assim, foi necessária a reunião para que se realizasse a apresentação dos conceitos que envolvem o processo ao empresário.

Durante a apresentação, utilizou-se como apoio o recurso da apresentação de Slides com o objetivo de conscientizar a respeito do significado e da importância de uma empresa comportar-se de forma socialmente responsável, levando em conta a necessidade de, através de suas atividades, contribuir com o desenvolvimento

sustentável, respeitando o meio-ambiente e os interesses dos públicos envolvidos e afetados por suas operações.

O conteúdo selecionado para esta apresentação foi escolhido de modo a tornar simples e compreensível os conceitos propostos, como sugere o Guia para Comunicação e Sustentabilidade CENBS. Todos os conceitos apresentados aos dirigentes foram retirados da parte teórica deste trabalho. A apresentação pode ser encontrada em anexo.

Ao final desta etapa, como forma de avaliar-se a boa vontade do empresário em colaborar com as próximas etapas do planejamento, foi aplicado um breve questionário. Neste questionário foram feitas as seguintes perguntas: 1) A Argapoli considera como prioridade garantir o benefício mútuo entre a empresa e todos os envolvidos em suas atividades? (☐) Sim (☐) Não (☐) Não temos opinião formada; 2) A Argapoli preocupa-se em não prejudicar o meio ambiente e o planeta com realização de suas atividades e processos empresariais? (☐) Sim (☐) Não (☐) Não temos opinião formada; 3) Após apresentação sobre a importância da sustentabilidade no segundo setor, penso que a Argapoli: (☐) A empresa tem interesse em participar da elaboração de um plano de ação com o objetivo de tornar-se mais responsável e sustentável (☐) A empresa não tem interesse em participar da elaboração de um plano de ação com o objetivo de tornar-se mais responsável e sustentável. As respostas do líder para tal questionamento foram respectivamente: Sim; sim; A empresa tem interesse em participar da elaboração de um plano de ação com o objetivo de tornar-se mais responsável e sustentável.

Além das respostas positivas obtidas através da aplicação deste questionário, nesta etapa também foi percebida boa vontade do líder empresarial Charles Taube em relação ao tema, e disposição para mudanças que pudessem vir a ser sugeridas durante este planejamento. Desta forma, verificou-se a possibilidade de dar continuidade, seguindo para os próximos passos propostos.

5.2 PASSO 2: COLETA DE INFORMAÇÕES E ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

O presente diagnóstico da situação atual da empresa Argapoli no que diz respeito à sustentabilidade empresarial foi elaborado pelo profissional de Relações Públicas através da investigação, entrevista com o líder empresarial e preenchimento do formulário “Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis.”

A primeira parte deste diagnóstico consiste na identificação do estágio em que a empresa se encontra em diferentes aspectos ligados a sustentabilidade. Os estágios, bem como os indicadores usados para identificá-los, são todos provenientes dos Indicadores Ethos, disponibilizados em anexo neste trabalho.

5.2.1 Os indicadores Ethos

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis surgiram em 2013 a partir de uma revisão dos tradicionais “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial existente desde os anos 2000.

Segundo o próprio instituto Ethos, estes questionários são uma:

Ferramenta que explicita nosso entendimento de que a responsabilidade social é uma forma de gestão que deve estar presente em qualquer debate sobre sustentabilidade. Isso porque sustentabilidade e responsabilidade social são, em nossa opinião, conceitos interdependentes e não excludentes. Essa visão tem origem nas próprias reflexões que vimos fazendo como organização, buscando integrar os princípios e comportamentos da responsabilidade social com os objetivos para a sustentabilidade. Vivenciamos essas reflexões e buscamos essa integração. Este é um instrumento “para” negócios sustentáveis e responsáveis. Ou seja, visa estimular que os negócios sejam sustentáveis e responsáveis, e não simplesmente identificar ou reconhecer os que já o são. (ETHOS, 2013).

O fato de esta ferramenta ter sido elaborada de maneira a não apenas “medir” o desempenho da organização, no que se refere a sustentabilidade e responsabilidade, mas também servir como referência para a implementação de novas práticas, foi um dos motivos pelo qual optou-se pelo seu uso em detrimento de tantas outras ferramentas e instrumentos nacionais e internacionais. Além disso, os Indicadores Ethos inspiram-se e contemplam conteúdos presentes nos mais respeitados e conhecidos Instrumentos de Sustentabilidade do mundo

Esta ferramenta de gestão, de uso gratuito, visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio, de modo que este venha a ser sustentável e responsável. Esta geração dos Indicadores Ethos, que será continuamente aprimorada, apresenta uma nova abordagem para a gestão das empresas. Procura integrar os princípios e comportamentos da RSE com os objetivos para a sustentabilidade, baseando-se num conceito de negócios sustentáveis e responsáveis ainda em desenvolvimento. [...] Os Indicadores foram desenvolvidos de maneira convergente com diversas iniciativas, dando maior ênfase à integração com a Norma ABNT ISO 26000, as Diretrizes G4 para a Elaboração de Relatos de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI) e o CDP, de modo a contemplar os avanços do movimento de RSE/sustentabilidade no Brasil e no mundo. (ETHOS, 2013.)

O questionário oferece 47 indicadores, que podem ser escolhidos de acordo com as necessidades e particularidades de cada organização. As possíveis pré-formatações sugeridas pelo instituto são: Básica; Essencial; Ampla; e Abrangente. Para a realização deste trabalho optou-se pela pré-formatação Essencial, que

Com vinte e quatro indicadores, esta categoria traz questões relevantes às empresas na perspectiva de diferentes partes interessadas. Representa o que tradicionalmente se reconhece como a “agenda mínima” da RSE/sustentabilidade. (ETHOS, 2013)

Optou-se por tal categoria na medida em que a empresa ainda não dispõe de nenhum profissional da área de comunicação ou responsabilidade social, e nenhum projeto foi planejado ou implementado com tais propósitos.

5.2.2 Resultado da aplicação dos indicadores ethos

Os Indicadores Ethos são divididos em quatro dimensões, sendo elas: Visão e estratégia, governança e gestão, social e ambiental.¹³

Para cada indicador, de acordo com a resposta de “sim” ou “não” para perguntas

¹³ Tal material além de estar nos anexos deste trabalho, também está disponível online no site do instituto, e pode ser acessado através do link: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-responsaveis-v2014/#.VDyU4PIdV0w>.

específicas, a empresa é enquadrada em estágios que vão do 1 até o 5, de acordo com seu desempenho em relação ao tema. Serão apresentados a seguir os indicadores analisados, bem como o resultado que informa em qual estágio a empresa se encontra em cada um deles, seguidos de justificativa e observações pertinentes feitas pelo profissional de comunicação.

5.2.2.1 Dimensão Visão e Estratégia

Indicador 01: Estratégias para a Sustentabilidade - estágio 1: A empresa inclui aspectos sociais e questões ambientais em suas estratégias.

Indicador 02: Proposta de Valor - estágio 1: A proposta de valor da empresa considera princípios de RSE/Sustentabilidade.

Os aspectos sociais e ambientais incluídos na estratégia podem ser observados muito mais através da preocupação ética dos líderes do que em estratégias ou planos de ação sistematizados.

5.2.2.2 Dimensão Governança e gestão

Indicador 03: Código de Conduta - estágio 1: A empresa adota e aplica padrões de conduta para orientar o comportamento de seus empregados.

A empresa possui padrões de conduta que são transmitidos verbalmente aos seus funcionários ou em momentos de treinamento, porém observa-se ausência de uma sistematização destes princípios norteadores. Observa-se a ausência de um Código de Conduta formal conhecido por todos os stakeholders empresariais.

Indicador 04: Governança da Organização - estágio 1: A empresa atua de acordo com a legislação e possui estrutura de administração formal que orienta a tomada de decisão.

Há o compromisso de cumprimento das leis as quais está subjugada assim como estrutura de administração empresarial, porém observa-se a ausência de iniciativas de diálogo e engajamento com partes interessadas.

Indicador 05: Engajamento das Partes Interessadas – estágio 1: A empresa mantém canais de comunicação mandatórios com pelo menos uma parte interessada; identifica as principais, ou seja, aquelas com as quais pode planejar sua comunicação ou engajar-se, recebendo e registrando informações e oferecendo, mesmo que informalmente, respostas para suas demandas.

Indicador 09: Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados – estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estágio.

Não são emitidos pela empresa nenhum tipo de informativo ou material de comunicação que traga o assunto da sustentabilidade para nenhum de seus públicos; Não é preenchido pela empresa nenhum tipo de relato de sustentabilidade.

Indicador 11: Concorrência Leal - estágio1: A empresa só realiza operações que estejam de acordo com as leis e regulamentos vigentes e conscientiza seus empregados a atuar conforme os requisitos legais relativos à concorrência. Cooperar com as autoridades na defesa da concorrência, quando solicitada.

A última frase do indicador não se aplica a empresa, pois esta nunca foi chamada por autoridades para tratar de assuntos relativos a concorrência, no entanto o público interno é orientado verbalmente a agir sempre de acordo com as normas legais e com ética.

Indicador 12: Práticas anticorrupção – estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estágio.

Indicador 17: Sistemas de Gestão de Fornecedores – estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estado.

A empresa não possui mapeamento de fornecedores, e não realiza monitoramento para garantir que seus fornecedores estejam agindo dentro da lei e de maneira ética em todos os seus processos.

Indicador 18: Mapeamento dos Impactos da Operação e Gestão de Riscos - estágio 1: A empresa cumpre a legislação pertinente, mantendo as licenças rigorosamente em dia, e esporadicamente identifica os potenciais impactos econômicos, sociais e ambientais que sua atividade pode provocar.

A empresa atua sempre dentro da lei, e observa possíveis impactos pela análise dos administradores de forma ocasional e não sistêmica, sem a utilização de ferramentas específicas.

5.2.2.3 Dimensão Social

Indicador 20: Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos - estágio 1: A empresa atente à legislação brasileira e respeita as normas internacionais, especialmente em situações em que a legislação ou seu processo de implementação não prevê proteção adequada aos direitos humanos.

A empresa segue as leis e preocupa-se com assuntos relacionados aos Direitos Humanos, porém muito mais pela ética dos líderes na tomada de decisão do que por sistemas e processos organizados. Não foi feita análise de riscos ou possíveis impactos negativos de suas atividades nesta esfera de influência.

Indicador 21: Trabalho Infantil na Cadeia de Suprimentos – estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estágio.

Apesar de cumprir a legislação de trabalho local, a empresa não tem em seus contratos cláusulas que exigem o cumprimento da legislação de trabalho local por seus fornecedores.

Indicador 22: Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia de Suprimentos – estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estágio.

Apesar de cumprir a legislação, o tópico não é mencionado em contratos feitos com os fornecedores.

Indicador 23: Promoção da diversidade e Equidade – estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estágio.

Apesar de cumprir a legislação e incentivar comportamentos respeitosos, a empresa precisa informar-se sobre as leis de cotas para pessoas com deficiências e pensar ações de comunicação para combater a discriminação com os empregados.

Indicador 24: Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais) - estágio 1: A empresa mantém contratos formais de trabalho que se alinham ao pleno cumprimento da legislação trabalhista e de seus terceiros.

Indicador 25: Relações com Sindicatos - estágio 1: A empresa cumpre as convenções coletivas das categorias às quais pertencem seus empregados e permite a filiação e envolvimento deles com os sindicatos sem exercer qualquer tipo de pressão ou represália.

Indicador 29: Saúde e Segurança dos Empregados - estágio 1: A empresa cumpre rigorosamente suas obrigações legais e possui a documentação comprobatória atualizada.

A empresa está dentro da lei, porém não desenvolve campanhas de conscientização dos empregados.

Indicador 30: Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de trabalho - estágio 1: A empresa cumpre suas obrigações legais e toma iniciativas com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e qualidade de vida dos empregados.

Apesar de seguir as normas não investe em práticas de incentivo a qualidade de vida dos funcionários.

Indicador 31: Relacionamento com o Consumidor - estágio 1: A empresa mantém aberto canal de relacionamento para solução de demandas; monitora o prazo em que são oferecidas; coloca à disposição dos clientes orientação sobre seus direitos/deveres; mantém serviço de atendimento focado na solução de demandas relacionadas a produto ou serviço.

Falta para que a empresa se encaixe neste estágio, a disponibilização de orientação sobre direitos e deveres dos clientes; é necessário melhorar os meios de comunicação existentes e criar novos para que o diálogo de mão dupla seja facilitado.

Indicador 32: Impacto decorrente do Uso dos Produtos ou Serviços – estágio 01: A empresa torna disponíveis para o consumidor informações detalhadas sobre seus produtos, serviços, consumidores e clientes, e assegura conformidade do seu produto e serviço com as normas e legislação pertinente.

Indicador 34: Gestão dos Impactos da Empresa na Comunidade - Estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estágio.

Por estar localizada dentro de um condomínio de Indústrias, a empresa não mantém relações com a comunidade por pouco afetá-la no desempenho de suas atividades.

5.2.2.4 Dimensão Ambiental

Indicador 37: Governança das Ações Relacionadas às mudanças climáticas – estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estágio.

A empresa não realizou nenhum estudo formal referente aos impactos ambientais gerados por sua atividade no meio ambiente.

Indicador 39 Sistema de Gestão Ambiental: estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estágio.

A empresa apesar de respeitar as leis relativas ao assunto, não adota medidas corretivas aos impactos negativos, não orienta os funcionários em relação ao tema.

Indicador 47: Logística Reversa – estágio inexistente: A empresa não se identifica em nenhum estágio

Apesar de os líderes empresariais importarem-se com o tema, não foi realizada nenhuma análise de logística reversa ou mapeamento do ciclo de vida de seus produtos.

5.2.3 Resultado do diagnóstico dos meios de comunicação utilizados

5.2.3.1 Website

Na primeira página – *home* - são apresentados em posição de destaque quatro benefícios oferecidos pela argamassa Argapoli, sendo eles: Pronta para uso. Mais praticidade na obra; obra mais limpa e sem desperdício; Alta produtividade e redução de custos; secagem rápida.

Figura 01 – Layout do website atual da empresa Argapoli



Fonte: Printscreen do site da empresa argapoli

Em seguida são apresentados os três produtos vendidos atualmente pela marca, com foto, nome e descrição breve dos principais benefícios oferecidos por cada um.

Na janela sobre a empresa, há um texto sobre as vantagens dos produtos, seguido de explicação descritiva sobre o que são argamassas poliméricas. Por último são apresentados nove atributos do produto e ainda um lembrete de que a Argapoli não utiliza areia natural para sua fabricação, junto ao desenho de uma folha que remete a ideia de sustentabilidade ambiental, porém sem maiores explicações como se pode observar a seguir.

EXPERIMENTE E COMPROVE AS VANTAGENS AO USAR ARGAPOLI EM SUA OBRA: A Argapoli trabalha no aprimoramento constante de seus produtos, visando a racionalização no processo de construção, sempre combatendo o desperdício.

Os produtos Argapoli são elaborados dentro de um rígido controle de qualidade. Durante o processo de fabricação, uma equipe técnica altamente treinada e constantemente atualizada cuida de cada etapa, garantindo as especificações do produto final. O objetivo é fornecer ao mercado materiais práticos, fáceis de usar e que aumentem a produtividade do profissional na obra.

Localizada em Curitiba, A Argapoli atende todo o país fornecendo materiais com a mais alta qualidade. Para isso, conta com uma ampla rede de revendas e parceiros comerciais, que cuidam da distribuição técnica dos produtos em todo o Brasil.

ARGAMASSAS POLIMÉRICAS: As argamassas poliméricas são produzidas à base de emulsão acrílica. Recebem cargas minerais e aditivos químicos, o que confere aos produtos alta resistência, eficiência e ótimo desempenho. Entre as principais vantagens do uso de argamassas poliméricas estão a economia de materiais, redução do peso da obra, redução de custos, praticidade de aplicação e transporte, estocagem e ganho de produtividade.

Figura 02 – quadro de vantagens dos produtos Argapoli



Fonte: Printscreen do site da empresa Argapoli

Na aba de produtos o website apresenta os três produtos ofertados pela marca, descrevendo a sua serventia e benefícios oferecidos por cada um deles.

Em outra aba encontram-se os conteúdos, e quatro links disponíveis: fotos; laudos e fichas técnicas; logomarca e manual da marca; e apresentações.

Em fotos podem ser encontradas três diferentes pastas para cada um dos produtos, com fotos da embalagem e de exemplificações de aplicação; em laudos e

fichas para cada um dos produtos são disponibilizadas ficha técnica, laudo e FISPQ; em logomarca e manual da marca podem ser encontrados ambos disponíveis para download, contendo informações sobre detalhes de identidade da marca como cores utilizadas, fonte do slogan, entre outras; na aba de apresentações, ao clicar, se é direcionado para outra página contendo um arquivo em PDF de apresentação da marca. Nesta apresentação estão disponíveis informações como breve histórico da empresa, localização, estados onde o produto está presente, informações sobre os produtos, guia de utilização, comparativo de custos e ao final uma observação que informa a não utilização da areia natural para a fabricação do produto, bem como a possibilidade da redução do desperdício na obra pelo uso do produto, junto ao desenho de uma folha que remete a ideia de sustentabilidade ambiental. Observou-se também que em muitos casos o nome Argapoli está sendo utilizado como sinônimo para o produto, como na frase: “A Argapoli é uma argamassa polimérica composta por aglomerantes minerais.

Além das informações já citadas o site também possui uma aba com informações de onde o produto pode ser encontrado, bem como outra para contato que informa e-mail, número de SAC – sem o horário de funcionamento – e ferramenta através da qual é possível enviar mensagens para a empresa.

Apesar de o website conter uma quantidade satisfatória de informações sobre o produto, foi percebida certa falta de clareza, objetividade e simplicidade na forma como estão distribuídas na página, havendo muita redundância e algumas informações de difícil acesso.

Além disso, no site não é dedicada atenção especial a nenhum conteúdo relacionado a Sustentabilidade ou Responsabilidade Social Empresarial.

5.2.3.2 Página do Facebook

Ao realizar-se pesquisa foi identificado que ao ser pesquisado o nome Argapoli na rede social, podem ser encontradas três diferentes páginas. Todas elas se referem a perfis da empresa, porém dois deles são antigos e não são mais utilizados pela organização.

A página atual é curtida por 577 pessoas, tendo a conta sido gerada em Março de 2014.

Figura 03 – Página do Facebook da empresa Argapoli



Fonte: Printscreen da página na rede social Facebook

Não pode ser observada constância entre as postagens e os temas de cada uma são variáveis, podendo ser observados desde a inauguração da página posts contendo: Link relacionando a copa do mundo e o aumento do investimento em construção civil; conteúdo disponível na Wikipédia sobre Argamassas Poliméricas; lançamento de produtos; fotos do produto e expositores em lojas de material de construção; fotos de obras que utilizam o produto; post de divulgação de feira na qual argapoli estaria presente; foto de lançamento de ovo produto junto a convidado, divulgação de demonstração pública do produto; fotos enviadas por consumidor da utilização do produto em sua residência; fotos da participação da Argapoli na semana acadêmica de engenharia da UFPR.

A linguagem utilizada nestes posts é sempre bastante simples e aproximativa, apresentando algumas vezes caracteres bastante informais como frases seguidas de alguns pontos de exclamação, como se observa comumente na escrita corriqueira da internet.

Não foram encontrados posts contendo temas relacionados a responsabilidade empresarial e sustentabilidade, nem posts que incentivassem a participação e interação entre consumidores, clientes ou outros públicos da marca.

5.2.3.4 Material de divulgação

Atualmente a empresa utiliza como material de divulgação os folders contendo informações sobre os produtos, sendo estes ofertados na versão estendida que detalha especificações sobre cada um deles, e outro menor e mais resumido. Seguem ambos abaixo:

Figura 04 – Material de divulgação dos produtos Argapoli



Fonte: Material fornecido pela empresa

Figura 05 – Material de divulgação Argapoli 2



Fonte: Material fornecido pela empresa

5.2.3.5 Expositores

A empresa conta com expositores presentes nas lojas onde o produto é vendido, usados para promover o produto, estimulando as vendas. Seguem imagens dos expositores usados atualmente pela empresa.

Figura 06 – Foto de expositor Argapoli em loja de Materiais de Construção



Fonte: Foto fornecida pela empresa

Figura 07 – Expositor do produto Argapoli Pequenos Reparos



Fonte: Imagem fornecida pela empresa

5.3 PASSO 3: Elaboração ou Reelaboração ou revisão da Missão, visão e valores e SER

A Argapoli ainda não possuía Missão, Visão e Valores definidos, portanto, nesta etapa foi realizada mais uma reunião com o líder empresarial responsável, durante a qual, depois da explicação detalhada sobre cada um destes conceitos com o profissional de comunicação junto ao empresário elaboraram tais preceitos.

O empresário já tem ampla experiência na área administrativa, e já possuía conhecimento sobre o assunto. Ainda assim, foi utilizado conteúdo compilado no momento anterior deste trabalho de estudo teórico, para frisar a importância e o significado destes princípios, que devem estar completamente alinhados com as práticas empresariais.

Desta forma foram obtidas as seguintes definições:

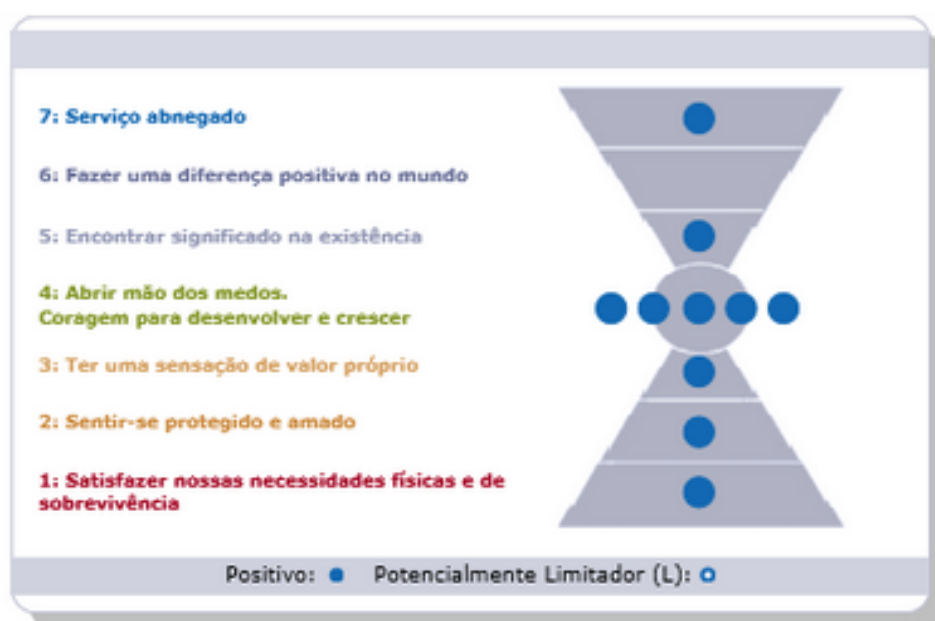
Missão da Argapoli: Proporcionar facilidade e simplicidade aos nossos clientes, sempre valorizando nossos colaboradores e demais envolvidos em nossas atividades.

Visão: Ser considerada a melhor empresa para se trabalhar e gerar negócios no setor da construção civil sendo reconhecida por sua eficiência.

Para que fossem escolhidos os valores organizacionais, foi utilizado o teste oferecido online e gratuitamente pelo Centro de Valores Barrett.¹⁴

O resultado obtido a partir da escolha dos valores mais importantes para a organização pelo líder administrativo pode ser observado na figura a seguir:

Figura 08 – Níveis de consciência dos valores Argapoli



	Área
confiança	5
empreendedorismo	4
equilíbrio (trabalho/lazer)	4
ética	7
excelência	3
iniciativa	4
respeito	2
responsabilidade por ações e resultados	4
segurança	1
trabalho em equipe	4

Fonte: Imagem obtida através de teste de valores

¹⁴ O test epode ser acessado através do link
<<https://survey.valuescentre.com/survey.html?id=s1TAEQUStmx-pUlle-ma6Q>>.

Dos dez valores foram priorizados cinco, sendo eles: Ética; Excelência; Empreendedorismo; Segurança; Trabalho em equipe.

A comunicação destes valores para os variados públicos se dará de diferentes formas, a serem detalhadas nos planos de ação.

5.4 PASSO 4: MAPEAMENTO E ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

Para que fossem mapeados todos os públicos envolvidos com ou afetados pelas atividades da organização, foi realizada mais uma reunião com o líder empresarial, que colaborou com este processo de identificação de públicos. Os públicos identificados estão apresentados da imagem a seguir:

Figura 09 – Stakeholders Argapoli



Fonte: Figura produzida pela autora

Através da análise de cada um destes públicos, suas aspirações e particularidades, será apresentada neste momento uma tabela com Informações dos *Stakeholders* e propostas de estratégias de engajamento para cada um deles. Estas propostas foram elaboradas pelo profissional de comunicação através das informações necessárias obtidas através do líder empresarial, e devem ser avaliadas e aprovadas pela cúpula diretiva para que possam ser executadas.

tabela 02 – Engajamento de Stakeholders

STAKEHOLDER	QUEM SÃO	ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO
Colaboradores	Gerente de logística; Consultores de venda; Promotor comercial; Encarregado de produção; Auxiliares de produção; Auxiliar administrativo; Menor aprendiz administrativo; Engenheiro de Qualidade ;	Evento de fim de ano; Reunião mensal com dirigentes; Disponibilização de caixa de sugestões; Elaboração de Jornal Mural;
Clientes	Bigolin Materiais de construção; Balaroti Materias de Construção Nichele Materiais para Construção JD Home Center	Envio de newsletter; Realização de pesquisa de satisfação
Vendedores nas lojas clientes	Vendedores das lojas acima	Inclusão no mailing; Treinamentos;

Consumidores	Indivíduos que consomem ou podem vir a consumir produtos Argapoli	<p>Pesquisa de satisfação no site divulgada na embalagem;</p> <p>Convite para interação através de página no facebook;</p> <p>Conscientização em favor do desenvolvimento sustentável através das mídias;</p> <p>Convite a reciclagem na embalagem para redução de desperdício;</p> <p>Espaço de inovação participativa no site aberto para sugestões;</p>
Fornecedores	Coatex Industria de Aditivos Ltda Isogama Industria Química Sul Minas Mineração Ltda Maquiplast Embalagens	<p>Reuniões para apresentação da Argapoli e seus produtos;</p> <p>Inclusão no mailing;</p> <p>Enviar convite de visita a indústria;</p> <p>Oportunizar participação no desenvolvimento dos produtos existentes e embalagens usadas e na sugestão de novos produtos;</p>
Aplicadores do produto		Visitas as obras para interação com o público, demonstração do produto, escuta de sugestões e esclarecimento de dúvidas;
Responsáveis pelo transporte	Motoristas	Incluir motoristas na sessão "nossa equipe, nosso tesouro" do informativo bimestral;
Prestadores de serviços	Agencia Let's Contabilidade MB consultores Advogado Marcio Lass	Envio de newsletter;

Academia	USP - Professores Wanderlei John e Rafael Senai UTFPR	<p>Fechar parcerias para pesquisa de embalagens biodegradáveis, inovações em sustentabilidade e novos produtos;</p> <p>Apoio e colaboração com projetos acadêmicos, TCCs, teses, etc;</p> <p>Participação em semanas acadêmicas para palestras, apresentação da empresa e do produto, suas utilizações e vantagens.</p> <p>Inclusão dos estudantes no mailing;</p>
Imprensa e Formadores de opinião relevantes	Revista técnica de engenharia Pimi	<p>Inclusão no Mailing;</p> <p>Apresentação do produto;</p> <p>Convite para visita à fábrica</p>
Concorrentes	Argamassa DunDun Verbanfix BioMassa Bautec Silaqua ArgaFácil	<p>Estratégias de Concorrência leal;</p> <p>Proposta de parceria na pesquisa de embalagens e produtos mais sustentáveis;</p>
Associações, entidades de classe e sindicatos	Camera brasileira da Indústria e construção Acomac – Associação de comerciantes de material de construção	<p>Participação em feiras e eventos promovidos pelas associações;</p> <p>Inclusão no mailing;</p>
Família dos colaboradores	Todas as famílias de colaboradores diretos;	Evento de fim de ano com atividades informativas e participativas;
Comunidade e Sociedade	Sociedade como um todo;	<p>Programa de visitação aberta;</p> <p>Parceria com ONG Elo e contratação de menor aprendiz de baixa renda;</p> <p>Programa de conscientização e incentivo a práticas sustentáveis em escolas;</p> <p>Projeto construindo sonhos;</p>

5.5 PASSO 5: ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO VISANDO RESOLVER PROBLEMAS E APROVEITAR OPORTUNIDADES

Os planos de ação consistem na elaboração criativa de ideias concretas que possam contribuir de alguma forma para o objetivo final do planejamento estratégico.

A elaboração de um plano de ação não é uma tarefa pontual, na medida em que o plano precisa ser constantemente avaliado e reestruturado de acordo com o desempenho das atividades práticas e os resultados obtidos. Nem tudo que se planeja funciona como o esperado, novas oportunidades e desafios surgem e é necessário que haja um profissional responsável pelo andamento destes processos.

A proposta deste capítulo é oferecer um pré-projeto que contenha sugestões de ações que devem ser avaliadas pelos dirigentes, os quais devem decidir o que é mais relevante e prioritário para organização e designar o profissional responsável pela continuidade de cada uma das ações, que será o responsável pela elaboração de orçamento, análise de viabilidade e realização de todos os passos que envolvem o planejamento e execução de um plano de ação.

5.5.1 Ações de Curto Prazo

A proposta para as ações de curto prazo é de que sejam postas em prática no prazo de um ano, podendo assim gerar resultados rápidos, beneficiando a organização e aqueles envolvidos com suas atividades.

5.5.1.1 Redução da pegada ecológica

Como foi observado ao longo deste trabalho, a agressão ao meio ambiente é um dos sérios problemas causados por organizações. O objetivo de uma empresa sustentável deve ser sempre o de reduzir a sua pegada ecológica, gradualmente, ao mínimo possível. Além do estudo do ciclo de vida do produto e processo de

produção que serão sugeridos a médio prazo, por tratarem de temas mais complexos, outras ações mais simples podem ser tomadas imediatamente pela Argapoli, como as de:

- a) Reduzir a impressão desnecessária de papéis, mantendo arquivos e documentos online, na medida do possível;
- b) Substituir os materiais descartáveis copos de plástico por xícaras de louça;
- c) Criar projeto de iluminação econômico
- d) Otimizar a logística de entrega e transporte dos produtos
- e) Dar preferência a veículos que usem bicombustíveis
- f) Divulgar através de seus meios de comunicação a importância do cuidado com o meio ambiente
- g) Realizar parceria com projeto câmbio verde da prefeitura

O projeto câmbio verde é uma iniciativa da prefeitura de Curitiba, que propõe a troca de lixo reciclável por hortigranjeiros. Poder ser trocados quatro quilos de lixo reciclável por um quilo de frutas e verduras e também o óleo vegetal e animal: cada 2 litros de óleo vale 1 kg de alimento. A troca é efetuada quinzenalmente em pontos de atendimento implantados na cidade de Curitiba, de acordo com calendário anual estabelecido pelas Secretarias Municipais de Meio Ambiente e Abastecimento.

Existe um ponto de coleta no bairro CIC, onde fica a Argapoli e o telefone para contato é o (41)3212-1501.

A proposta é que a Argapoli semanalmente, ou duas vezes por semana, dependendo do interesse, libere seus funcionários por 1h para que possam ir até o local realizar a troca.

Deve ser incentivada através do jornal mural e discurso interpessoal a participação de todos, que podem trazer o óleo de casa e também levar o lixo separado na empresa para o posto de troca.

A seguir pode-se observar imagem da iniciativa promovida pela prefeitura de Curitiba:

Figura 10 – Projeto Cambio Verde Curitiba



Fonte: Website da prefeitura¹⁵

5.5.1.2 Seleção dos fornecedores

Durante entrevista com o dirigente, obteve-se a informação de os fornecedores atuais da empresa foram selecionados através dos critérios de disponibilidade de insumos e custo.

Também se obteve a informação de que a empresa em breve sairá do regime tributário simples, portanto irá realizar nova seleção de fornecedores, dando prioridade a aqueles que possam receber créditos de impostos de acordo com as exigências públicas.

Desta maneira, aproveitando este momento de redefinição de fornecedores, sugere-se que sejam levados em conta critérios que envolvam a análise da responsabilidade social destes fornecedores, sistematizados na tabela a seguir que traz sugestões de itens que podem ser levados em conta sugeridos pelo governo da Nova Zelândia, referência em sustentabilidade¹⁶:

Tabela 03 – Seleção dos Fornecedores

Questão a ser avaliada	Perguntas a serem respondidas
Comprometimento organizacional com a sustentabilidade	Por favor forneça detalhes (incluindo objetivos e conquistas) das políticas organizacionais de gerenciamento de sustentabilidade, seus 10 principais impactos para a sustentabilidade e sistema de controle da sustentabilidade, como por exemplo o Sistema de gerenciamento ambiental (EMS), ISO 14001, Balanço Social SA8000.
Gerenciamento de sustentabilidade no transporte	Por favor forneça observações relevantes sobre sua política de transporte, demonstrando como a organização minimiza o impacto ambiental. Detalhe o uso da tecnologia para minimizar o deslocamento até os clientes, como uso de vídeo conferências, conferências telefônicas, etc.
Minimização do uso de recursos não renováveis	Por favor forneça suas políticas e estratégias de minimização do uso de recursos não renováveis.
Minimização do uso de químicos perigosos	Qual sua política de minimização de substâncias químicas perigosas que tenham relação com este contrato.
Empregados subcontratados não são explorados	Explique como a organização garante que seus fornecedores (incluindo aqueles de países subdesenvolvidos) não exploram seus empregados e como isso é verificado, auditado e observado. Também dê detalhes das políticas organizacionais a este respeito.
Fornecedor deve obedecer legislação de sustentabilidade	Detalhe a legislação de sustentabilidade que você acredita ser válida para este contrato e como a organização garante que a mesma seja cumprida.
Uso de equipamento com selos ecológicos	Quais são os selos ecológicos envolvidos com este contrato.
Minimização do consumo	Detalhe exemplos de sucesso de contratos anteriores que reduziram consumo, apresentando posição anterior, meta, estratégias usadas e conquistas.

Fonte: Governo da Nova Zelândia, 2006

¹⁵ Disponível em: < <http://www.curitiba.pr.gov.br/>>. Acesso em: 02/10/2014.

¹⁶ Disponibilizado em: <<https://www.business.govt.nz/procurement/pdf-library/agencies/Guide3.pdf>> Acesso em: 04/10/2014

5.5.1.3 Contratação de jovem aprendiz

Um dos graves problemas observados na sociedade atual é o da desigualdade social, e a dificuldade que muitas pessoas ainda encontram no acesso a educação e ao mercado de trabalho.

A Elo é uma organização de Curitiba-PR que “atua desde 2001, tendo como missão qualificar e inserir no mercado de trabalho adolescentes aprendizes em situação de risco social.”¹⁷

Visando realizar ação que contribua com esta causa, sugere-se que o responsável pela área de RH entre em contato com a ONG para verificar a possibilidade da contratação de um menor aprendiz para colaborar com as atividades administrativas da empresa, trazendo desta forma, benefício mútuo para a ONG, o aprendiz e a própria empresa. Informações de contato podem ser encontradas no website fornecido em nota.

5.5.1.4 Programas de Incentivo a educação

Considerando a importância do acesso a educação, sugere-se que a Argapoli considere ofertar bolsas de estudo para seus funcionários que desejarem instruir-se. Mais informações sobre o benefício podem ser divulgadas através do Jornal Mural, e colaboradores devem ser incentivados a apresentarem propostas de cursos sobre os quais tenham interesse, para que a cúpula diretiva as avalie e selecione aquelas que consideram de maior relevância para subsidiar.

Como observado na parte teórica, tal ação traz benefício mútuo na medida em que um profissional melhor instruído e qualificado tem grandes chances de contribuir ainda mais para a empresa.

¹⁷Mais informações disponíveis em: <<http://www.eloapoio.org.br/>> . Acesso em: 02/09/2014.

5.5.1.5 Reunião mensal com equipe

Com o objetivo de manter a equipe sempre alinhada e unida, sugere-se que sejam realizadas reuniões mensais de 2h com todos os colaboradores – como são apenas 13 pessoas tal ação é viável – para que seja realizado o compartilhamento das conquistas mensais, dinâmicas de interação, diálogos e atividades que possam desenvolver o senso de valores individuais fortalecendo a cultura organizacional.

O profissional da área de comunicação deve ser o responsável por desenhar as metodologias utilizadas no evento, bem como por selecionar conteúdos relevantes para serem trabalhados e facilitar o encontro.

Alguns temas sugeridos para estas reuniões são: Treinamento dos funcionários de acordo com o conceito de “Elevator Pitch” para que sirvam como porta-vozes da empresa, contribuindo para a consolidação de sua imagem empresarial na sociedade;

5.5.1.6 Evento de fim de ano

O evento, utilizado como ferramenta de Relações Públicas, consiste em um “componente do mix de comunicação, que tem por objetivo minimizar esforços, fazendo uso da capacidade sinérgica da qual dispõe o poder expressivo no intuito de engajar pessoas numa ideia ou ação” GIACOMO, 1993).

O evento de fim de ano aqui proposto deve ter como objetivo a confraternização entre os membros da equipe, servindo como oportunidade para serem divulgados a Missão, visão e valores organizacionais de forma mais pessoal e com credibilidade; comemorar conquistas e resultados atingidos em equipe; reconhecer colaboradores de destaque; nortear os objetivos dos próximos ano; gerar integração entre colaboradores e familiares; e divulgar novos benefícios para equipe, os quais o líder empresarial informou que serão implantados a partir do ano que vem, como é o caso do plano de saúde para todos os colaboradores.

5.5.2 Ações de Médio Prazo

As ações de médio prazo devem ser postas em prática em um prazo de dois a três anos, de acordo com as possibilidades da organização.

5.5.2.1 Análise do ciclo de vida do produto

Para que seja possível estabelecer-se uma empresa verdadeiramente sustentável, a análise do ciclo de vida de seus produtos – incluindo a extração das matérias primas, passando por todo o processo de produção e transporte e indo até a destinação final de resíduos e embalagens – é extremamente importante.

Muitas vezes faltam informações para as empresas a cerca da produção dos materiais que usa para a fabricação de seus produtos, causando o problema da falta de conhecimento dos impactos ambientais que está gerando, ou com os quais está sendo conivente, Tal estudo é tão importante, que pode acontecer de, após sua realização, a empresa precisar repensar os produtos que está oferecendo nos casos em que identifica impactos muito graves sendo gerados ao meio ambiente.

A proposta deste planejamento é que este processo seja realizado aos poucos e dentro das possibilidades da empresa, já que pode ser complexo e de dificuldade elevada.

No caso da Argapoli, sugere-se o seguinte plano de ação apresentado na tabela a seguir:

Tabela 04 – Estudo do ciclo de vida dos produtos

	PASSOS	O que analisar	Mais Informações/sugestões
1	Realizar estudo sobre processo de produção e matérias primas cruas/primárias utilizadas pela indústria;	Pó calcário; Resina acrílica; Aditivos Plastificantes; Aditivos impermeabilizantes; Todos os outros ingredientes usados na fabricação dos produtos Argapoli;	Empresas especializadas em consultoria ambiental prestam este serviço;
2	Impactos causados pelo transporte destes materiais dos fornecedores até a Argapoli	Meios de transporte usados; Combustíveis usados;	Dar preferência a combustíveis provenientes de fontes renováveis;
3	Impactos gerados pela produção do produto final pela Argapoli	Produção e destinação de resíduos;	Mais informações podem ser obtidas através da Abrecon - Associação Brasileira para Reciclagem de Resíduos da Construção Civil e Demolição
4	Impactos gerados pelo transporte do produto até as lojas do varejo;	Meios de transporte usados; Combustíveis usados;	Dar preferência a combustíveis provenientes de fontes renováveis;
5	Problemas e resíduos gerados durante o uso do produto pelo consumidor final;	Estudos de possíveis problemas causados pelo produto;	Incentivar estratégias que evitem o desperdício de produto;
6	Destino final da embalagem após uso do produto;	Realizar pesquisa para saber se as embalagens tem sido enviadas para reciclagem;	Incentivar reciclagem da embalagem do produto após o uso; Pesquisar opções menos poluentes como embalagens biodegradáveis; Realizar estudo da viabilidade do recolhimento das embalagens para destinação apropriada;

Fonte: Elaborada pela autora

5.5.2.2 Tornar-se membro do Instituto Ethos ou outra instituição especializada em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa

É importante que a empresa seja associada a algum instituto de Responsabilidade Social que possa guiar suas ações e contribuir para o desenvolvimento dos projetos de Sustentabilidade Empresarial.

Como o diagnóstico empresarial neste trabalho foi realizado a partir de instrumento fornecido pelo Instituto Ethos, e este é referência no assunto no Brasil, uma sugestão é a de que a empresa filie-se como associada.

O Instituto Ethos é uma organização brasileira existente desde 1997 cuja missão consiste em “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (ETHOS, 2014).

O valor de contribuição mensal atualmente é de 140,00 reais para microempresas e 280,00 para pequenas.

Mais informações sobre o processo de associação podem ser obtidas através do endereço de e-mail ecuria@ethos.org.br.

5.5.3 Ações de Longo Prazo

A sugestão para as ações de longo prazo é que sejam postas em prática em um prazo de até cinco anos.

5.5.3.1 Divulgação de relatório anual de prestação de contas

O relatório de prestação de contas consiste em instrumento utilizado pela empresa com o objetivo de ser transparente com a sociedade.

Quando uma empresa está realizando seus negócios de forma justa e sustentável, é importante que divulgue todas as informações financeiras e de professos e realizações empresariais para que os públicos interessados tenham acesso a informação facilitando a tomada de decisões.

Fica a critério da empresa decidir qual instrumento utilizar, podendo optar entre modelos de relatórios de sustentabilidade internacionais, como o modelo fornecido pelo GRI – Global Reporting Initiative – ou então desenvolver seu próprio instrumento.

5.5.3.2 Projeto “Construindo Sonhos”

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)” em 2010 o déficit habitacional da região metropolitana de Curitiba era de 63 mil residências – número bastante elevado se considerado com outras cidades do país, sendo este um problema grave.

Como a Argapoli atua no setor na construção civil, foi identificada aqui uma oportunidade para que a empresa, atuando em sua área de proficiência, possa realizar projetos de Investimento Social privado.

A sugestão de ação é que a Argapoli, através de uma iniciativa social, e do estabelecimento de parceria com outras empresas, indústrias e prestadoras de serviço do ramo da construção civil, e até mesmo com o governo, realize um projeto de construção de casas populares para famílias sem teto, ou em situações de risco.

Tal iniciativa precisaria contar com a contratação de um profissional responsável por desenvolver e gerenciar o projeto, por isso é uma sugestão de longo prazo, que deve ser analisada no futuro de acordo com as possibilidades empresariais.

Se realizado tal projeto pode contribuir não somente com os beneficiados pela iniciativa social mas também com o engajamento de stakeholders que produzam e ofereçam serviços na área da construção civil.

5.6 PASSO 6: COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

A seguir será apresentada uma tabela que tem o objetivo de orientar ações a respeito das três dimensões da relação comunicação x sustentabilidade observadas ao longo da discussão teórica deste trabalho.

Tabela 05 – Comunicação x Sustentabilidade em 3 dimensões

DIMENSÃO	AÇÕES
Comunicação da Sustentabilidade	Através dos veículos de comunicação a serem escolhidos a seguir devem ser comunicadas a todos os públicos de interesse da Argapoli as ações e iniciativas aqui sugeridas que forem implementadas pela organização, de modo a sempre preterir a comunicação de mão-dupla que possibilite interatividade entre os públicos à comunicação meramente informativa e verticalizada. Todas iniciativas responsáveis da organização devem ser comunicadas, no tentando é preciso que o profissional responsável sempre certifique-se de que a ação aconteça previamente à comunicação, nunca dando maior importância ao marketing que possa vir a ser gerado em favor da imagem organizacional do que a iniciativa em si.
Comunicação para Sustentabilidade	A comunicação educativa e conscientizadora, que colabora para o engajamento dos mais variados públicos com o assunto da sustentabilidade, deve estar presente em todos os veículos, de modo a ser realizada para todos os públicos, levando-se sempre em conta as peculiaridades e interesses particulares de cada um deles, de modo a obter-se maior identificação e sensibilização dos indivíduos. A comunicação para a sustentabilidade não apenas é um serviço social para a sociedade como também pode contribuir para fortalecer a vantagem competitiva da Argapoli, a partir do momento que estes stakeholders passarem a dar maior importância ao assunto e reconhecerem a importância deste posicionamento apresentado pela empresa.
Sustentabilidade da Comunicação	Todo o material de comunicação usado pela Argapoli como Folders, take one, expositores, brindes e materiais impressos devem ser produzidos a partir de materiais reciclados ou que se diferenciem por seu caráter sustentável. As ações e exemplos falam ainda mais alto do que as palavras proferidas, e a não realização desta ação poderia diminuir a credibilidade do discurso.

Fonte: Elaborada pela autora

É importante que ações relacionadas a comunicação sejam tomadas em todos os três níveis apresentados, evitando desequilíbrio na área.

5.6.1 Veículos de Comunicação

O manual TAKAO de engajamento de stakeholders fornece a seguinte ferramenta para que se analise os diversos meios de comunicação que podem ser utilizados para os mais diversos públicos organizacionais

Figura 11 – Veículos de Comunicação e os Stakeholders

Ferramentas ou canais de comunicação	STAKEHOLDERS														
	COLABORADORES	FORNECEDORES	DISTRIBUIDORES	AÇÃOISTAS	INVESTIDORES	CONSUMIDORES/CLIENTES	GOVERNOS	MÍDIA	COMUNIDADES	INSTÂNCIAS REGULADORAS	ORGANIZAÇÕES SETORIAIS	ORGANISMOS MULTILATERAIS	SOCIEDADE CIVIL E ORGANIZADA	ASSOCIAÇÕES PARLAMENTARES	MEIO ACADÊMICO
Relatório de Sustentabilidade (anual impresso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Web Relatório de Sustentabilidade Anual (Hotsite)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Revista/Jornal interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revista/Jornal externo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boletins e cartas de esclarecimento de projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Website	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Intranet	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de "Diálogos com Stakeholders"	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treinamentos e capacitação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de visitação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessoria de imprensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartilhas e folhetos sobre responsabilidade socioambiental e SSMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidade e propaganda	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marketing direto/ E-mail marketing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentações institucionais	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mídias e redes sociais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campanhas de endomarketing	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Manual de engajamento de Stakeholders TAKAO

A princípio, a sugestão é que se mantenham os veículos atuais de comunicação: Site, página do facebook e SAC, sendo criados apenas mais dois: o Jornal Mural, comunicação dirigida para o público interno, e o Envio (a princípio bimestral) de newsletter, que abrangerá um espectro maior de públicos, trazendo informação e engajando dos stakeholders mais próximos até os mais distantes.

A seguir serão feitas algumas sugestões específicas para o gerenciamento de cada um destes meios de comunicação, com algumas sugestões e estratégias que podem vir a ser utilizadas pelo responsável da área.

5.6.1.1 Website

Atualmente o website está dividido em cinco partes centrais: Home; empresa; produtos; conteúdo; onde comprar e contato.

Foi identificado, durante a etapa de diagnóstico a necessidade da reestruturação de algumas partes do website com o objetivo de simplificar, organizar e facilitar a comunicação, além da inclusão de alguns conteúdos que podem colaborar com a comunicação organizacional.

Elaborou-se uma tabela para que seja sugerida, de forma organizada, uma possibilidade de reestruturação da página.

Tabela 06 – conteúdo para o website

Estrutura de abas	Conteúdo Atual	Conteúdo sugerido
HOME	Foto de cada um dos três produtos acompanhado de seus principais benefícios.	Disponibilizar neste espaço em posição de destaque a missão empresarial, valores e posts com notícias atualizadas relacionadas a atividade empresarial;
A EMPRESA	As vantagens de usar Argapoli em sua obra; Breve descrição de Argamassas poliméricas; Nota: em sua fabricação não é utilizada areia natural;	Breve histórico da empresa, com descrição de suas atividades; Missão, visão, valores e cultura; Linha do tempo com acontecimentos relevantes para a organização como o lançamento de novos produtos, mudança de sede, etc.
PRODUTOS	Os três produtos Argapoli, suas principais características e benefícios oferecidos;	Adicionar novos produtos; Disponibilizar ícone com imagens de cada um dos produtos, com link abra nova aba para informações detalhadas de cada um deles, passo a passo para o uso, imagens de aplicações, etc.
CONTEÚDO	Fotos; laudos e fichas; logomarca e manual da marca; apresentações;	Retirar a esta aba e distribuir fotos e informações importantes contidas aqui nas informações sobre cada um dos produtos e lugares pertinentes; Não há necessidade de disponibilizar conteúdo institucional como logomarca e arquivo zipado de fotos;
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	Não existente;	Artigo informativo sobre a Argamassa polimérica e benefícios de seus usos para o meio ambiente, como por exemplo, a não retirada de areia natural dos leitos, e o problema ambiental que se evita com isso e a não utilização do cimento, cuja produção é responsável por 5% das emissões de CO2 no planeta terra, contribuindo para o problema do efeito estufa e agravando o aquecimento global; Criação de aba para cada uma das ações de RSE sugeridas neste planejamento que for posta em prática e apresentar resultados positivos;
ONDE COMPRAR	Dentro da aba "more"	Retirar da aba para facilitar visualização;
CONTATO	Dentro da aba "more"	Retirar da aba para facilitar visualização;

PESQUISA DE SATISFAÇÃO	Não existente;	Possibilitar avaliação do produto visível, na qual o consumidor pode avaliar o produto entre 0 e 5 estrelas, relatando sua experiência nos comentários; A partir da criação desta ferramenta é necessário que haja monitoramento constante para que eventuais clientes insatisfeitos sejam respondidos com rapidez, tendo seus problemas resolvidos.
ESPAÇO DE INOVAÇÃO ABERTA	Não existente;	Espaço destinado a dar ao consumidor e outros públicos a chance de sugerirem novos produtos e colaborarem para o desenvolvimento daqueles já existentes;

Fonte: Elaborada pela autora

5.6.1.2 Página do Facebook

Na etapa de diagnóstico empresarial foram identificadas três páginas da Argapoli na Rede Social. Além disso, os *posts* da página oficial, apesar de conterem conteúdos significativos e importantes, são desprovidos de sistematização e não há frequência de postagens;

Sugere-se para a empresa que as demais páginas sejam excluídas, e as postagens aconteçam com maior frequência e de forma sistematizada.

Os tipos de *posts* sugeridos para a rede são: a) divulgação de produtos – imagens, fotos de aplicações e explicações de uso; b) notícias institucionais – como visitas importantes, participação em feiras e eventos; c) posts interativos – que convidem os indivíduos que curtem a página a interação, podendo ser realizados pequenos jogos, sorteios e concursos para que mandem fotos da aplicação dos produtos Argapoli; d) conteúdos relacionados a sustentabilidade que busque, conscientizar sobre a importância do tema e também divulgar ações de responsabilidade social da Argapoli; e) divulgação de fotos da organização, apresentando ao público seus espaços e colaboradores, sempre valorizando o trabalho e a contribuição de cada um deles para o sucesso da empresa;

5.6.1.3 Newsletter

O Newsletter é uma ferramenta que permite a comunicação com muitos públicos diferentes, e é de fácil produção.

Sugere-se que a Argapoli adote o veículo para divulgar notícias, novos produtos, compartilhar conquistas, permitir a maior interação e engajamento com stakeholders, divulgar ações de responsabilidade social, conteúdo institucional, promover parceiros, entre outros.

A sugestão é que o Newsletter seja enviado por e-mail, evitando desta forma a impressão. Para elaboração deste podem ser utilizadas ferramentas de simples acesso como o MailChimp que permite a rápida elaboração de conteúdo.

A princípio o e-mail marketing deve ser disparado bimestralmente, aumentando esta frequência assim que o profissional responsável pela comunicação e os dirigentes sentirem necessidade.

Seguem imagens de tamanho reduzido da sugestão de modelo, com algumas sessões fixas a serem constantes em todas as edições. O newsletter em tamanho ampliado poder ser encontrado nos anexos deste trabalho

Figura 12 Newsletter Modelo – Parte 1

 Share
  Tweet
  Forward to Friend

Acompanhe as últimas notícias da Argapoli e fique por dentro das nossas novidades [View this email in your browser](#)




Novos Produtos Argapoli

Trazendo ainda mais facilidades e praticidade para nossos clientes

Pensando em oferecer ainda mais possibilidades que facilitem a vida de seus clientes, a Argapoli anuncia a ampliação de seu espectro de produtos, lançando a partir de Dezembro o: Nome do produto 1, Nome do produto 2 e Nome do produto 3. Apresentar, detalhar utilizações e benefícios e facilidades de cada um dos produtos. Mais detalhes sobre os produtos podem ser conferidos no website www.argapoli.com.br



Argapoli participa da semana acadêmica de Engenharia da UTFPR 2014, oferecendo palestra e demonstração prática de aplicação de sua linha de produtos.

[Link para post completo no site.](#)



Durante visita ao Presidente da Anamaco Cláudio Konz e ao Professor Joaquim Ramalho Diretor da Universidade Anamaco, Argapoli reforça seu total apoio e suporte ao associativismo e ao trabalho das Acomacs de todo o Brasil.

[Link para post completo no site.](#)



Sua opinião é importante! Participe da pesquisa de satisfação Argapoli e nos ajude a garantir a excelência de nossos produtos.

[Link para pesquisa disponibilizada no site.](#)

Fonte: Printscreen de material produzido pela autora

Figura 13 - Newsletter modelo – Parte 2



Fonte: Printscreen de material produzido pela autora

5.6.1.4 Criação de Jornal Mural

O Jornal mural com edição mensal deve ser o veículo utilizado para comunicação com o público interno, e tem os objetivos de: manter os colaboradores sempre a par de conquistas empresariais com as quais colaboraram através de seu

trabalho; informar a certa de assuntos importantes; motivar; reconhecer o trabalho dos funcionários destaque; propiciar interação e engajamento; divulgar eventos; comunicar para a sustentabilidade; trazer assuntos de interesse público como saúde, segurança, educação, entre outros .

5.6.1.5 Criação de caixa de sugestões para colaboradores

A caixa de sugestões consiste em um meio eficiente e simples de serem coletadas informações importantes e estabelecer-se uma fonte de feedbacks para comunicação dos funcionários com a diretoria.

Deve estar localizada em espaço de fácil acesso dos funcionários, mas também onde este tenha a possibilidade de, em algum momento, deixar sua sugestão sem ser identificado para os casos em que preferir o anonimato.

Os líderes devem coletar as sugestões com frequência e sempre, de alguma forma, dar um retorno a respeito do tema sugerido.

5.7 PASSO 7: CONTINUIDADE E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS

As ações sugeridas por este trabalho foram sugestões que devem ser discutidas por líderes e membros empresariais, para que possam ser selecionadas aquelas consideradas de maior valor pela organização. A partir do momento que acontecer a decisão a cerca de quais serão implementadas, para cada uma delas deve ser respondida a tabela a seguir, que contém informações fundamentais para a organização e implementação de planos de ação:

TABELA 07 – IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO

O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Como?	Até Quando?	Status
Ação/projeto	Objetivos	Responsável pela ação	Local (físico ou virtual)	Passo a passo de ações	Prazo	

Fonte: Elaborada pela autora

Não encerram-se aqui todas as ações necessárias para que a empresa torne-se e mantenha seu status de organização responsável, sendo estas apenas algumas sugestões para que este processo seja iniciado.

Como foi observado ao longo deste trabalho, tal processo é contínuo e deve sempre continuar em constante desenvolvimento, bem como as outras atividades organizacionais.

Propõe-se que no prazo de um ano, após terem sido realizadas ações de curto prazo aqui propostas, seja respondido novamente o questionário dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, para que possa ser mensurado o progresso da organização no que diz respeito a práticas socialmente responsáveis que incentivem o desenvolvimento sustentável.

Além disso, além da designação de profissionais para desenvolverem cada um dos projetos, deve haver um profissional responsável pela gestão da sustentabilidade, para ser o responsável pelo gerenciamento das ações sugeridas, e constante avaliação do desenvolvimento e reformulação de estratégias conforme as necessidades.

Todas as ações propostas neste trabalho têm o objetivo de colaborar para o posicionamento da empresa Argapoli como uma empresa ética, que se preocupa com o desenvolvimento sustentável, e não devem ser encaradas como ferramentas ou ações instrumentais ou campanha de marketing. Desta forma, o projeto aqui sugerido não deve ser encarado como temporário, mas sim contínuo, havendo a necessidade da adaptação de metas e objetivos conforme acontece o desenvolvimento organizacional em cada uma das dimensões aqui abordadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste trabalho verificaram-se algumas fragilidades envolvendo o tema. Uma delas é o fato de existir pouco conhecimento dos líderes empresariais sobre cada uma das três dimensões que fazem parte do conceito da Sustentabilidade - sendo elas a econômica, social e ambiental. Um dos principais problemas identificados na prática foi o fato de, apesar de ser observado elevado interesse a cerca do assunto, a responsabilidade social ainda não é considerada como fator estratégico imprescindível na realização das atividades empresariais. Esta acaba interpretada por muitas vezes como uma contribuição que vai além do dever empresarial e que, apesar de interessante, não é fundamental.

As principais potencialidades percebidas foram a possibilidade de o profissional de Relações Públicas contribuir para a superação dos desafios elencados no parágrafo acima. Por ser especialista em comunicação, pode utilizá-la em favor da conscientização, não somente dos líderes que têm o poder de decisão, mas também de todos os stakeholders envolvidos, empregando esforços para a obtenção de engajamento e boa vontade, que podem contribuir para o avanço do tema e para assimilação da importância da questão por toda a sociedade.

O objetivo geral deste trabalho, que era o planejamento estratégico de Sustentabilidade para uma empresa do segundo setor, bem como os objetivos específicos que visavam tornar este planejamento possível, foram bem sucedidos.

Através deste trabalho foram sugeridos planos de ação que podem ser colocados em prática pela organização se esta assim o desejar, gerando benefícios sociais – ou evitando impactos – de forma imediata.

Uma crítica importante feita por muitos descrédulos é a de que empresas são veículos inapropriados para a mudança social positiva na medida em que a responsabilidade social empresarial não resolve o problema do poder corporativo, a raiz de muitos problemas sociais e ambientais observados no planeta. No entanto, o grande problema é que, infelizmente, muitas vezes, após concordar-se com este fato, o próximo passo é cruzar os braços e lamentar o triste cenário no qual nos encontramos.

Sendo assim, a sugestão proposta por este trabalho é que novos modelos de organização e produção sejam sim pensados e estudados, mas que, enquanto isso, todos os interessados pela construção de um futuro melhor comecem a fazer o que for possível dentro das condições atuais, sem desanimar diante de tamanha complexidade, pois é através de pequenas iniciativas e do empoderamento de todos os atores sociais interessados que podemos contribuir para a mudança.

Este tipo de pesquisa é importante para a área de Relações Públicas na medida em que é uma área de humanas que pode contribuir, através do uso assertivo da comunicação e da elaboração de estratégias e planos de ação, para o desenvolvimento de modelos sociais mais justos e sustentáveis, trabalhando desta forma em favor de causas mais nobres e não apenas com o desenvolvimento de atividades meramente instrumentais que pouco contribuem para o todo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Administração de relações públicas no governo**. São Paulo: Loyola, 1982^a

CHIAVENATO, Idalberto S. A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidinéia G: **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & CIA. LTDA, 1997.

FRANÇA, Marco A. **Além do lucro**: O desafio pela competição responsável. São Paulo: Saraiva, 2007.

GARCÍA, Manuel M. **As Relações Públicas**: A diplomacia e a imagem nas Relações Públicas. São Paulo: Estampa, 1999.

GIÁCOMO, Cristina. **Tudo acaba em festa**. São Paulo: Página Aberta Ltda, 1993.

GRUNIG, James E. **Excellence in Public Relations and communication management**. 2. ed. New York: Routledge, 2008.

KUNSH, Margarida M. K. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. 2006. Artigo acadêmico – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55448/64580>>. Acesso em: 10 de Setembro. 2014.

KUNSH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MOTTA, Fernando C. P.; PEREIRA, Luiz C. B. **Introdução a organização burocrática**. Brasília: Editora Brasiliense, 1998.

PERUZZO, Cecília M. K. **Relações Públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SAVITS, Andrew W.; WEBER, Karl. **A empresa sustentável**: O verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCOTT, Cynthia; D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

WELCH, J. **Paixão por Vencer**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

SERRA, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 22. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

Apresentação de Slides usada em reunião com líder empresarial

Slide 1: SUSTENTABILIDADE E O SEGUNDO SETOR. Argapoli ARGAMASSAS TÉCNICAS. Image of a hand holding a green bag of Argapoli technical mortars.

Slide 2: PASSO 1. CONSCIENTIZAÇÃO E BUSCA POR ADESAO.

Slide 3: MAS AFINAL, O QUE É SUSTENTABILIDADE? "O ponto de intersecção entre os negócios e os interesses da sociedade e do planeta". -CASA

Slide 4: MAS AFINAL, O QUE É SUSTENTABILIDADE? "É bem mais que um princípio de gestão ou uma nova onda de conceitos abstratos. Representa um conjunto de valores e práticas que deve ser incorporado ao posicionamento estratégico das empresas para definir posturas, pautar relações e orientar escolhas". -CASA

Slide 5: MAS AFINAL, O QUE É SUSTENTABILIDADE? "Derrota: fazendo a coisa certa, da jeito certo". Nelson Rodrigues - Presidente do Grupo Santander.

Slide 6: TORNANDO-SE UMA EMPRESA RESPONSÁVEL. Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes - acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente - e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Slide 7: Vivemos um mundo com muitos problemas, e a cada dia mais a sociedade tem se dado conta da necessidade de todos os setores da sociedade trabalharem juntos em favor da construção de um planeta mais justo e sustentável.

Slide 8: Para isso é necessário que a empresa certifique-se que com as suas atividades: Não está prejudicando nenhum setor social, nenhum público, nenhum grupo de interesse ou o meio ambiente. Comporte-se de maneira pró-ativa pensando em estratégias que pode desenvolver para causar impactos positivos na sociedade.

Slide 9: DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA DISCUSSÃO E INICIATIVAS IMPORTANTES

Slide 10: 8 JEITOS DE MUDAR O MUNDO. NÓS TODOS. 1. AQUELERAR O TEMPO E A MENTE. 2. EDUCAR PARA O FUTURO. 3. REALIZAR O SONHO. 4. RESCUE A MORTALIDADE INFANTE. 5. MELHORAR O CARIÓTIPO PARA O FUTURO. 6. COMPREENDER O MUNDO E O LUGAR DO CARIÓTIPO. 7. REALIZAR O SONHO E O CARIÓTIPO DO MUNDO. 8. COMPREENDER O MUNDO E O LUGAR DO CARIÓTIPO.

Slide 11: PRECIPITANTES DE SUCESSO E DAS REDES DE INFLUÊNCIA. Gráfico de barras mostrando a precipitação de sucesso e das redes de influência. O eixo Y representa a precipitação em mm, variando de 0 a 1000. O eixo X representa os meses do ano, de 1 a 12. Os dados são os seguintes:

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Precipitação (mm)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Slide 12: Carta da Terra. A Carta da Terra é um documento que estabelece princípios, valores e objetivos para a construção de uma sociedade sustentável. Ela é baseada em quatro pilares: ambiental, econômico, social e cultural. A Carta da Terra é um documento que estabelece princípios, valores e objetivos para a construção de uma sociedade sustentável. Ela é baseada em quatro pilares: ambiental, econômico, social e cultural.

